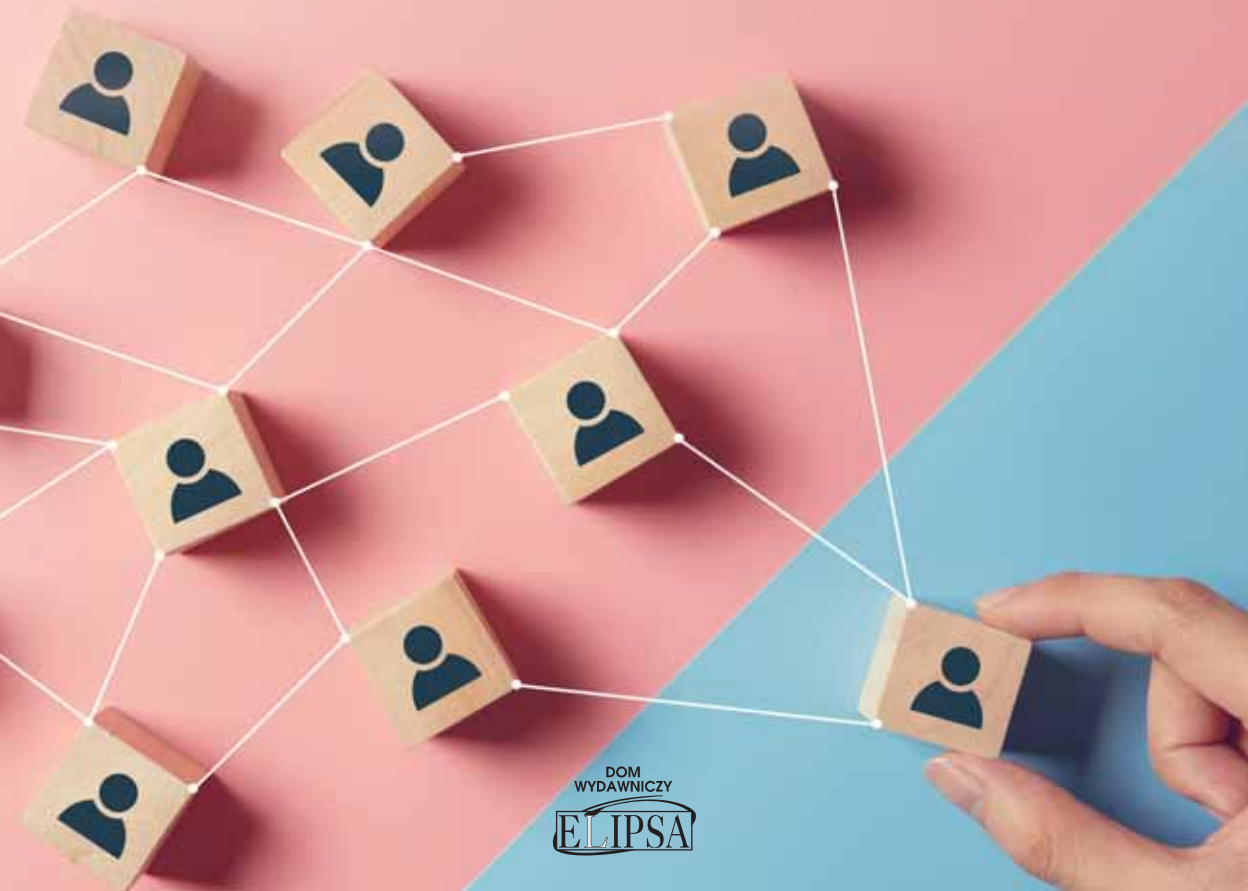
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNO-BADAWCZE

Olimpia Grabiec



DOM WYDAWNICZY
ELIPSA

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNO-BADAWCZE

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

OLIMPIA GRABIEC

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNO-BADAWCZE

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Recenzent
dr hab. Anna Korombel, prof. PCz

Redakcja
Danuta Dziewięcka

Projekt okładki
Bartłomiej Dudek

© Copyright by Author and Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2020

Publikacja dofinansowana przez Wyższą Szkołę Humanitas

ISBN 978-83-8017-362-0

DOM WYDAWNICZY ELIPSA

Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85,
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

SPIS TREŚCI

Wstęp **7**

Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi **11**
1.1. Rozwój funkcji personalnej 11
1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi 20
1.3. Istota pracy kierowniczej, style kierowania 24
1.4. Przywództwo 30

Rozdział 2. Komunikowanie się w przedsiębiorstwie **36**
2.1. Istota komunikacji i procesu komunikowania się 36
2.2. Cechy i funkcje komunikacji 38
2.3. Formy komunikacji 39
2.4. Czynniki skutecznej komunikacji 46

Rozdział 3. Motywowanie w przedsiębiorstwie **49**
3.1. Istota motywacji 49
3.2. Teorie motywacji 54
3.3. Modele motywowania 60
3.4. Podstawowe narzędzia motywowania 62

Rozdział 4. Ocenianie pracowników w przedsiębiorstwie **69**
4.1. Pojęcie i rodzaje oceniania pracowników 69
4.2. Cele i zasady oceniania pracowników 72
4.3. Podmioty, zasady i kryteria oceniania 75

Rozdział 5. Wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie – wyniki badań własnych **81**
5.1. Cel badań i hipotezy badawcze 81
5.2. Proces i metody badawcze 82
5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw 85
5.4. Charakterystyka pracowników i ich związek z przedsiębiorstwem 89
5.5. Style kierowania 93
5.6. Komunikacja w przedsiębiorstwie 109
5.6.1. Komunikacja pozioma 109
5.6.2. Komunikacja pionowa 115

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

5.7. Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach 117
5.7.1. Systemy motywacyjne na tych samych stanowiskach pracy również pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń 122
5.7.2. System motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć 128
5.8. Ocenianie pracowników 132

Podsumowanie 136

Bibliografia 142

Spis tabel 151

Spis rysunków 153

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

WSTĘP

Żadna organizacja nie może w pełni służyć ludziom ani produkować bez ludzi. Ludzie są kluczowym zasobem i kapitałem dla organizacji. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi jest podstawą działalności organizacyjnej przedsiębiorstwa, niezbędne jest także do osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Ludzie są i powinni być doceniani jako zasób przedsiębiorstwa oraz jako kapitał do prowadzenia większości komercyjnych i niekomercyjnych działań. Aktualnie ludzie w organizacjach, dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom, zdolnościom i innym cechom, zajmują wysokie miejsce w hierarchii[1].

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie decyzje i działania kierownictwa, które wpływają na charakter relacji między organizacją a jej zasobami ludzkimi. Będąc w centrum działalności organizacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi jest niezbędne dla sukcesu organizacji[2], a rozwój zasobów ludzkich to działalność o najwyższym znaczeniu, w którą angażuje się wiele organizacji. Ten obszar działalności ma na celu rozwój wiedzy, doświadczenia, produktywności i satysfakcji personelu stosownie do ich zawodów[3].

Głównym celem niniejszego opracowania jest analiza wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Do analizy wybrano najważniejsze, według autorki, obszary zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników. Do celu opracowania postawiono hipotezę główną:

Stosowane w przedsiębiorstwach wybrane obszary procesu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników, wpływają na podniesienie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy w przedsiębiorstwach.

---

[1] O. Yabanci, *From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective*, Human-Intelligent Systems Integration, Springer Nature Switzerland AG 2020.

[2] M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, *Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School program*, The Free Press, New York 1984.

[3] J.M. Werner, R.L. DeSimone, *Human resource development*, SouthWestern, United States 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

W niniejszym opracowaniu analizie poddano najważniejsze wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie to można podzielić na dwie części. Część pierwsza (cztery pierwsze rozdziały) poświęcona została teoretycznym aspektom zarządzania, stylom kierowania, procesowi komunikowania się w przedsiębiorstwie, motywowaniu pracowników oraz systemom oceniania pracowników. Przedstawiono tutaj następujące pytania badawcze znajdujące swoje odzwierciedlenie w postawionych hipotezach:

— Czy stosowane w przedsiębiorstwach style kierowania są zbieżne ze stylami kierowania pożądanymi przez pracowników?

— Czy skuteczny przełożony musi posiadać doświadczenie, odpowiednie kompetencje, wzbudzać szacunek oraz być odpowiedzialnym?

— Czy dla pracowników ma znaczenie to, że porozumiewają się z osobami w tym samym lub podobnym wieku oraz z osobami tej samej płci?

— Czy komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rywalizacja między współpracownikami wpływa na jakość pracy?

— Jak pracownicy oceniają komunikację pionową w przedsiębiorstwach?

— Czy motywatory finansowe najbardziej motywują pracowników do pracy?

— Czy w przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach i czy pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy?

— Czy płeć wpływa na zróżnicowanie wynagrodzeń i występuje równość stosowania systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn?

— Czy w systemie oceniania pracowników najważniejszymi kryteriami branymi pod uwagę przez przełożonych są kryteria dotyczące wyników pracy i zaangażowania w pracę? Na co głównie wpływa ocena pracownicza?

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do tematyki opracowania. Przedstawiono tutaj rozwój funkcji personalnej jako zapoczątkowanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Przedstawiono również istotę pracy kierowniczej oraz stylów kierowania. Następnie przybliżono istotę przywództwa.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę komunikowania się w przedsiębiorstwie. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe pojęcia procesu komunikowania się i rodzaje komunikowania się. Następnie przedstawiono elementy procesu komunikowania się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rozdział trzeci dotyczy obszaru zarządzania jakim jest motywowanie pracowników. Zawiera on istotę motywacji oraz najważniejsze teorie motywacji. W następnej kolejności przedstawiono narzędzia motywowania, jakie mogą być stosowane w przedsiębiorstwach w celu motywowania pracowników do pracy. Rozdział ten kończy przedstawienie wybranych modelów motywowania.

W rozdziale czwartym zawarto najważniejsze elementy oceniania pracowników w przedsiębiorstwie. Zaczęto od przedstawienia pojęcia i rodzajów oceniania pracowników poprzez cele i zasady oceniania pracowników. Zakończenie rozdziału czwartego to przedstawienie podmiotów, zasad i kryteriów oceniania pracowników.

Natomiast część druga, empiryczna, składająca się z rozdziału piątego, poświęcona została powyższym zagadnieniom w ujęciu badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników badanych przedsiębiorstw mających swoje siedziby na terytorium województwa śląskiego.

Głównym celem przeprowadzonych badań była analiza:

- stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach;
- komunikowania się w przedsiębiorstwach;
- systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach;
- systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci;
- systemu oceniania pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ROZDZIAŁ 1

TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1.1. ROZWÓJ FUNKCJI PERSONALNEJ

Peter Drucker, amerykański klasyk teorii organizacji i zarządzania, wyróżnia siedem podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie:

— zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Zadaniem tutaj jest współpraca kilku osób, która pozwala wyzbyć się wad, najbardziej wykorzystać zdolności i mocne strony uczestników. Ludzie są najistotniejszym zasobem organizacji;

— zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze. Polega na przestrzeganiu przez konkretną społeczność norm danego zachowania, wartości, a także pozwala dostrzec różnicę między złem a dobrem, symbole, mity, legendy;

— zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Aktywa i cele powinny doprowadzić do emocjonalnego poświęcenia. Konkretne zadania mają na celu mobilizację ludzi do zaangażowania, nawet wtedy gdy początkowo wydają się prawie niemożliwe do zrealizowania;

— zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się. Powoduje to dostosowanie do zmieniających się sytuacji i ciągłego szkolenia uczestników, a więc zdobywania predyspozycji, możliwości, wzorców działania;

— zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem;

— zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie (biorąc pod uwagę ważne dla firmy kryteria) monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania;

— zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient[4].

[4] K.A. Koźmińska, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 62-67.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Stwierdzenie, że ludzie są najważniejszym aktywem, jest obecne w zarządzaniu od lat 70. XX wieku. Jednak w literaturze przeważają opinie, że koncepcja kapitału ludzkiego sensu stricto wpłynęła istotnie na zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dopiero w ostatnim dwudziestoleciu. Przejawem nowej roli kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jak również w obszarze nauk o zarządzaniu jest coraz częstsze podkreślanie jego znaczenia w dokumentach statutowych organizacji oraz w wypowiedziach prezesów przedsiębiorstw i autorytetów w dziedzinie zarządzania[5].

Genezę powstania definicji zarządzania zasobami ludzkimi (z ang. *human resources management* – HRM) trzeba rozpatrzeć na podstawie przebiegu funkcji personalnej w firmach. Początek XIX wieku obfitował w rozwój podstawowych świadczeń. Do okresu II wojny światowej HRM został wzbogacony o świadczenia socjalne. Z upływem lat zarządzanie personelem zostało rozszerzone o porady dla pracowników oraz podstawowe szkolenia[6].

W latach 40. oraz 50. XX wieku w znacznym tempie zaczęła się rozwijać kadra pracownicza. W skład jej obowiązków weszły: rekrutacja oraz selekcja, wszelkie szkolenia dla nowo zatrudnionych pracowników, a także zarządzanie wynagrodzeniem. Z biegiem lat wzrosła również ilość specjalistów, którzy zajmowali się szkoleniami w organizacjach i przedsiębiorstwach, planowaniem zatrudnienia oraz oceną pracy pracowników. Na podstawie okresu wielkich przemian w przedsiębiorstwach wyodrębniono trzy ery (tabela 1). Są nimi:

a) era przedindustrialna – okres artystów oraz generalistów, uprawa roli, wydobywanie rud, polowanie, sporządzanie ubrań, handel, rzemiosło, budownictwo, żeglarstwo, obróbka metalu;

b) era industrialna – to okres specjalistów, produkcja masowa, rozwój przemysłu, powstanie struktury organizacyjnej, wartościowanie pracy, stały czas pracy, stosunki pracy, koszty pracy, ocena przez przełożonego czy też wynagrodzenie na podstawie czasu pracy;

c) era postindustrialna – to okres pracy zespołowej, nowa gospodarka, systemy informatyczne, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, elastyczne systemy produkcji, restrukturyzacja, rozwój usług, wyszczuplanie organiza-

[5] Ł. Sienkiewicz, *Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 25.

[6] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 7-11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

cji, organizacja wirtualna, telepraca, ukierunkowanie na klienta, audyt, outsorcing, coaching, outplacement, ocenianie wielkopodmiotowe[7].

Tabela 1. Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy

Etap rozwoju	Formy i metody pracy	Problemy personalne
Era przedindustrialna – okres generalistów i artystów	Polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, handel, rzemiosło	Podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenie konkretnych umiejętności, zasady i warunki pracy, dobór, trening, ocena i wynagradzanie pracowników, planowanie zatrudnienia
Era industrialna – okres specjalistów	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstawanie wielu prostych i łatwych do opanowania prac	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, stosunki pracy, wynagradzanie na podstawie czasu pracy, ocenianie przez przełożonego
Era postindustrialna – okres pracy zespołowej i samopomocy	Elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, reengineering, rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozawodowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania, grupowe formy pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, outsourcing, outplacement, coaching, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 16.

Powstanie samodzielnej funkcji personalnej przedsiębiorstwa (przełom XIX i XX w.), która była ukierunkowana na dopasowanie zatrudnionych pracowników do istniejących już struktur organizacyjnych, poprzedzają publikacje dostrzegające znaczenie zasobów ludzkich w produkcji dóbr i usług. Na przykład R. Owen już w pierwszej połowie XIX w. wskazywał na znaczenie zasobów ludzkich oraz zasobów materialnych i finansowych w produkcji[8]. W tym okresie za podstawowy mechanizm motywowania ludzi do pracy uznać można zagrożenie utratą pracy[9].

[7] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1993, s. 5-15.

[8] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 16, za: R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio, 1987, s. 33-34.

[9] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Kolejny okres przypada na lata 1885 – 1920, czyli na okres dominacji szkoły naukowego zarządzania. Jako główne zainteresowania znalazły się tutaj między innymi problemy wzrostu wydajności pracy, a wśród reprezentantów tej szkoły można wymienić F.W. Taylora, K. Adamieckiego, L. i F. Gilbrethów i H.L. Gantta. Starano się eliminować zbędne czynności i dążyć do usprawnienia pracy, a w miejsce mechanizmu zagrożenia utratą pracy zaproponowano stosowanie bodźców finansowych i nagradzanie wyróżniających się pracowników[10]. Wśród przedstawicieli tej szkoły uznawano zasadę, że pracownicy produkujący więcej powinni być lepiej nagradzani i wskazywano na znaczenie odpowiedniego doboru pracowników do pracy oraz szkolenia ich[11]. W okresie rozkwitu (1920 – 1950) klasycznej szkoły zarządzania, zwanej również szkołą administrowania, znalazły się kwestie wzrostu efektywności organizacji jako całości. Wśród przedstawicieli tej szkoły znaleźli się H. Fayol, M. Weber oraz Ch. Barnard. Przedmiotem zainteresowania była sfera zarządcza, a w zakresie funkcji personalnej takie zagadnienia, jak: podział pracy, współdziałanie, autorytet, dyscyplina pracy i odpowiedzialność oraz stabilizacja personelu i wynagradzanie. Wspomniane kierunki uznawane są za podejście klasyczne. Ich odpowiednikiem w odniesieniu do funkcji personalnej jest tzw. model tradycyjny, zwany również paternalistycznym. Podejście to umożliwiło sformułowanie zasad i wytycznych dotyczących warunków i podziału pracy, doboru, współpracy i wynagradzania pracowników oraz specjalizację i oddzielenie funkcji kierowniczych od wykonawczych. Obecnie podejście to uznaje się za ograniczone, korespondujące z założeniami teorii „X", będące podstawą przedmiotowego podejścia do pracowników[12].

Drugie podejście do problemów zarządzania, zwane socjologicznym (psychospołecznym), uwzględnia nowe elementy w sytuacji ludzi w organizacjach. W tym podejściu znalazł się nurt stosunków międzyludzkich i szkoły behawioralnej[13].

Nawiązanie do refleksji R. Owena dotyczącej problematyki zasobów ludzkich nastąpiło w szkole stosunków międzyludzkich, która dominowała w latach 1930 – 1950. Do przedstawicieli tego nurtu należą E. Mayo i F.J. Roethlisberger.

[10] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 16-17, za: A.W. Sherman, G.W. Bohlander, *Managing Human Resources*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio, 1992, s. 9.
[11] M.H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, *Management*, Harper & Rpw, New York 1988, s. 43.
[12] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 20.
[13] Ibidem, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Zwrócono tutaj uwagę, że odpowiednia organizacja pracy i odpowiednia płaca nie zawsze prowadzą do wzrostu wydajności pracy. Wskazano, że znaczenie mają również takie czynniki jak interakcje między pracownikami czy nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż na przykład bodźce finansowe. Zwracano więc uwagę na działania podnoszące zadowolenie z pracy, które prowadzi do wzrostu wydajności[14].

Rozwinięciem szkoły stosunków międzyludzkich jest szkoła behawioralna, na którą znaczny wpływ miały postęp w dziedzinie psychologii i socjologii, a także rozwój nowych technik badań po II wojnie światowej. Do jej przedstawicieli należą między innymi Ch. Argiris, R. Likert i D. McGregor. Prowadzili oni badania dotyczące analizy napięć powstających na styku tradycyjnych struktur organizacyjnych i indywidualnych potrzeb pracowników. Rozwój zasobów ludzkich uważano za sposób na podniesienie efektywności całej organizacji. Dążono do rozwiązania dylematu organizacyjnego, czyli do stworzenia organizacji efektywnej i humanistycznej zarazem[15].

Podsumowującym wyrazem omawianego podejścia był zbiór założeń tzw. teorii „Y" McGregora, który wyznacza zakres i sposób oddziaływania na pracowników. Ideą przewodnią tej teorii było humanizowanie stosunków pracy i samej organizacji poprzez komunikowanie się, właściwy styl kierowania, zwiększenie zakresu samodzielności i samokontroli w pracy, wzbogacenie pracy, tworzenie bardziej elastycznych struktur organizacyjnych, harmonizowanie interesów przedsiębiorstwa i pracownika. Było to dość odmienne od dotychczasowego podejścia do ludzi w organizacji. Jednak poprawa postaw i wydajności pracowników nie nastąpiła w sposób trwały. Okazało się, że ludzie, ich motywacje i zaangażowanie są bardziej złożone i wymagają bardziej różnorodnych bodźców, co odpowiada zbiorowi założeń o naturze człowieka według Ouchiego (teoria „Z")[16]. Można wyróżnić kilka zasad teorii „Z". Są nimi:

— zasada zaufania menedżerów do pracowników – polega na kontaktach poziomych, rezygnacji z doraźnych interesów na rzecz długofalowego dobra firmy, eliminacji kontroli hierarchicznej na rzecz samokontroli, wysokich kwalifikacjach moralnych;

[14] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 16-18.
[15] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 18, za: W.H. Staehle, *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Verlag Franz Vahlen, München 1991, s. 54.
[16] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 20-21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— zasada polegania na stosunkach nieformalnych, uwzględnianie ich w procesach zarządzania;

— zasada subtelności i intymności, która przejawia się w tworzeniu małych grup i zespołów w celu poprawy „mikroklimatu";

— zasada odformalizowania zarządzania, rezygnacja z regulaminów na rzecz socjalizacji pracowników (wpajanie norm i wartości, kształtowanie pozytywnych postaw);

— zasada współuczestnictwa wszystkich pracowników w zarządzaniu;

— zasada długoterminowego zatrudnienia i rozsądnego awansowania[17].

Późniejszy rozwój w zarządzaniu zasobami ludzkimi nastąpił po II wojnie światowej. Po 1945 roku rozszerzono obszar badań związanych z ochroną pracy, humanizacją pracy, rozwojem pracowników oraz ich udziałem w procesach zarządzania. Zmiany podejścia do kwestii związanych z zarządzaniem ludźmi miały swoje źródło w zmianie postrzegania jednostki ludzkiej oraz roli człowieka w mechanizmach pracy. Rozpoczął się wówczas proces stopniowego upodmiotowienia człowieka. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach zaczęto utożsamiać z jednostką dysponującą określonym potencjałem oraz predyspozycjami determinującymi jej rozwój. Praktyki związane z doborem, oceną, wynagrodzeniem oraz szkoleniem pracowników omawiano w kontekście przemian ekonomicznych, technicznych, prawnych oraz społeczno-kulturowych, co zapoczątkowało koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi w latach 80. XX wieku. Powstała wówczas nowa szkoła teoretyczna, która wprowadziła innowacyjną formułę w zakresie realizacji funkcji personalnej, związaną ze zmianami w obrębie organizacji, a także wzrostem poziomu wykształcenia kadr, postępem technicznym (głównie w zakresie komunikacji oraz informatyki) oraz rozwojem organizacji organicznych[18]. W latach 80. zaczęło wykształcać się strategiczne podejście do funkcji personalnej, a ona sama została nazwana strategicznym zarządzaniem kadrami. Zarządzanie zasobami ludzkimi i strategiczne zarządzanie kadrami są ze sobą spokrewnione, to postrzeganie tej drugiej jako nowej fazy ewolucji. Jej

[17] B. Bombała, *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upełnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym" 2011, vol. 14, nr 1, s. 77, za: K.M. Bartol, D.C. Martin, *Management*, McGRAW-HILL, INC., New York 1991, s. 68.

[18] C. Zając, K. Kulig-Moskwa, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. Human Resource Management – Theory and Practice*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 65.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

cechą wyróżniającą jest zdecydowane dążenie do nadania omawianej funkcji wymiaru strategicznego i włączenia zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego[19].

Zmiana funkcji personalnej była determinowana wieloma czynnikami, które wpływały na to, że dotychczasowe sposoby kształtowania zespołów pracowniczych, stosowane bodźce, posiadane kwalifikacje nie przystawały do nowych warunków, przez co organizacje stawały w obliczu poważnych zagrożeń. Wśród wspomnianych czynników można wymienić:

1. Związane z otoczeniem przedsiębiorstwa: duża dynamika zmian, globalizacja, rosnąca konkurencja, silny wpływ państwa na zatrudnienie, demokratyzacja życia społecznego, wzrost wykształcenia i aspiracji pracowników, zmiany w strukturze gospodarki narodowej i zmiany demograficzne;
2. Związane z organizacją: wzrost złożoności organizacji, restrukturyzacja przedsiębiorstw, outsourcing, decentralizacja zarządzania, dostrzeżenie roli kultury organizacyjnej, zmiany w technologii wytwarzania;
3. Dotyczące pracownika: presja na większą sprawność i kreatywność, dążenie do większej elastyczności i samodzielności w pracy, oczekiwanie odpowiedzialności i lojalności względem organizacji, należytego powiązania u dostosowania jednostki i organizacji, dylematy etyczne, poczucie niepewności w pracy[20].

W omawianym okresie można wyróżnić różne trendy rozwojowe, były nimi:

— biurokratyzacja – do lat 60.; główny nacisk kładziono na administrowanie dokumentacją personalną;

— instytucjonalizacja – od 1960 r.; dążono do centralizacji i specjalizacji w zakresie głównych zagadnień personalnych, jak zatrudnianie pracowników, wynagrodzenie czy aspekty prawne;

— humanizacja – od lat 70.; dążono do humanizowania pracy, rozwijania partycypacji pracowników w zarządzaniu, rozwijania nowych zadań;

— ekonomizacja – od około 1980 roku; dążono do rozwiązania problemów związanych z uelastycznianiem i racjonalizowaniem pracy, substytucją pracy przez kapitał oraz odbiurokratyzowania funkcji personalnej;

— przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna – od przełomu lat 80. i 90.; dąży się do włączania pracowników w kształtowanie przedsiębiorstwa

[19] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 21, za: O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 88.
[20] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 22-23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

oraz umożliwienia im współdziałania i współodpowiadania za podejmowane decyzje[21].

A. Pocztowski i T. Listwan dokonali usystematyzowania modelów teoretycznych, co zostało przedstawione w formie tabel 2 i 3.

Tabela 2. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	**Podstawowe problemy**
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 4.0.)	Potrzeby przynależności, uznania, dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60.)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	**Podstawowe problemy**
Biurokratyzacja (lata 50. i 60.)	Administrowanie dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja (lata 60.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja (lata 70.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80.)	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80. i 90.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy
Tworzenie wartości (lata 90/2000 -)	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym, zarządzanie talentami

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20.

[21] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 18-19, za: R. Wunderer, *Führung und Zusammenarbeit,* Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 3. Modele teoretyczne i problematyka funkcji personalnej

Modele funkcji personalnej i podstawowe założenia	Problematyka
Model tradycyjny (teoria X)	Podział pracy Wydajność pracy Fizyczne warunki pracy Dyscyplina, kontrola Bodźce płacowe Opieka socjalna Specjalizacja pracy kierowniczej Współdziałanie Autorytet
Model stosunków międzyludzkich (teoria Y)	Potrzeby społeczne pracowników Satysfakcja z pracy Komunikowanie się Poszerzenie zakresu pracy Styl kierowania Cechy kierownicze
Model zasobów ludzkich (teoria Z)	Kreatywność Rozwój pracownika i organizacji Partycypacja w zarządzaniu Wpływ na wyniki Odpowiedzialność Równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników Poszerzony zakres autonomii Systemowość organizacji i działań personalnych

Źródło: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami.* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s. 22.

Obecny stan funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach jest wypadkową działania kilku czynników. Pierwszym z nich są obciążenia z przeszłości, którą charakteryzowały w obszarze zarządzania personelem takie cechy, jak brak systemowego ujęcia, atrakcyjność podejmowanych działań, wpływ czynników politycznych i wysoka centralizacja funkcji[22], gdzie efektem była niska ranga funkcji personalnej i brak profesjonalizmu w tej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Drugim czynnikiem są zmiany w otoczeniu polskich organizacji. Elementem tych zmian jest powstanie rynku usług w za-

[22] T. Listwan, *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji" 1993, nr 3, s. 24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

kresie doradztwa personalnego. Trzecim istotnym czynnikiem jest stan wiedzy o istocie i uwarunkowaniach sprawowania funkcji personalnej[23].

1.2. POJĘCIE I CELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*) wywodzi się z literatury amerykańskiej i oznacza określone podejście do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które ukształtowało się w latach 80.[24] Na przełomie lat 70. i 80. terminy „zarządzanie zasobami ludzkimi" i „zarządzanie personelem" funkcjonowały równolegle, ale coraz częściej używano terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi". Dzisiaj w literaturze naukowej dominuje termin „zarządzanie zasobami ludzkimi", chociaż także on w pełni nie satysfakcjonuje teoretyków i praktyków. Dlatego obok niego w użyciu są takie terminy, jak: zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie potencjałem ludzkim[25]. Specjaliści są zgodni co do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest sposobem realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa.

Istnieje znacząca różnica między zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie personelem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, w którym najważniejsza jest obsługa personelu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym połączeniu potrzeb zatrudnionych pracowników z zasadami wynikającymi ze sprawnego funkcjonowania organizacji. Najbardziej istotne jest zatem odpowiednie zarządzanie relacjami między pracownikami a firmą[26]. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast związane jest z aspektami dotyczącymi ludzkiej strony przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między pracownikami a firmą[27].

Według A. Pocztowskiego zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi,

---

[23] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 21.

[24] Ibidem, s. 22.

[25] Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltex, Warszawa 2003, s. 21.

[26] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 21, za: R. Bennett, *Dictionary of Personel and Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1992, s. 153.

[27] Ibidem, s. 93.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągania celów[28].

O analizę różnic między tradycyjnym podejściem do zarządzania personelem, a zarządzaniem zasobami ludzkimi pokusił się J. Szambelańczyk – przedstawione one zostały w tabeli 4.

Tabela 4. Różnice między tradycyjnym podejściem do zarządzania personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi

Wymiary/cechy	Zarządzanie personelem lub stosunki przemysłowe	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Wartość i założenia		
Treść kontraktu	Dokładne zapisanie praw i obowiązków w umowie	Cel – wyjście „poza zapisy kontraktu"
Zasady	Koncentracja na jasnym określeniu wzajemnych stosunków	Nastawienie typu „mogą zrobić", niekrępowane zapisami kontraktu
Wytyczne dla działań kierownictwa	Formalne procedury	Potrzeby organizacji
Wyznacznik zachowań	Normy i praktyka działania	Wartości/misja organizacji
Zadania kierownictwa wobec podwładnych	Obserwowanie/monitorowanie	Wychowanie/przygotowywanie
Istota stosunków organizacyjnych	Pluralistyczna	Konsolidująca
Podejście do konfliktu	Instytucjonalizacja	Unikanie
Aspekty strategiczne		
Najważniejsze relacje	Pracownicy – kierownictwo	Klient
Najważniejsze działania	Fragmentaryczne	Zintegrowane
Plan organizacji	Marginalne znaczenie	Centralne znaczenie
Tempo decyzji	Powolność	Szybkość

[28] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Wymiary/cechy	Zarządzanie personelem lub stosunki przemysłowe	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Kierownictwo liniowe		
Role kierownicze	Transakcyjna	Przewodzenie zmianom
Kluczowe postacie	Kadrowcy	Wszyscy kierownicy
Komunikowanie	Pośrednie	Bezpośrednie
Standaryzacja	Wysoka (np. parytet płacy)	Niska (np. parytet płacy nie jest istotny)
Premiowane umiejętności kierownicze	Negocjacje	Ułatwianie
Główne metody i techniki		
Selekcja	Niezależne, drugorzędne zadanie	Zintegrowana funkcja kluczowych zadań
Płace	Wartościowanie pracy (ustalone kategorie)	Płaca uzależniona od wyniku
Warunki płacy i pracy	Oddzielne negocjowanie	Zharmonizowanie
Stosunki pracy	Zbiorowe układy pracy	Indywidualne umowy
Kategorie zaszeregowania	Wiele	Kilka
Obieg informacji	Ograniczony dostęp	Wzrastający napływ
Projektowanie stanowiska	Podział pracy i specjalizacja	Praca zespołowa

Źródło: J. Szambelańczyk, *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce*, Wydawnictwo Uczelniane AE, Kraków 1995, s. 25.

M. Armstrong uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*) można zdefiniować jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, pamiętając, że każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością[29], oraz że zarzą-

[29] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

dzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów[30]. Autor podkreśla w podejściu strategiczny i systemowy charakter zarządzania zasobami ludzkimi, a jako jego cel wyznacza osiągnięcie przez firmę sukcesu dzięki zatrudnionym i działającym w niej ludziom.

Z. Pawlak wskazuje, że zasoby ludzkie to ludzie wykonujący pracę dla firmy, wraz z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami, zdolnościami i predyspozycjami do pracy[31]. Termin „zasoby ludzkie" został spopularyzowany przez P. Druckera na początku lat 50. XX w. Uważał on, że osiągnięcia firmy zależą od tego, co potrafi skłonić ludzi do pracy. Stąd zarządzanie pracownikiem i pracą jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania[32].

Natomiast Pocztowski zwraca uwagę na charakter procesowy zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest to działalność akcyjna, lecz stała funkcja organizacji i jako taka stanowi proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji[33].

Według definicji H. Króla i A. Ludwiczyńskiego zarządzanie zasobami ludzkimi jest zestawem połączonych ze sobą działań, do których należą zatrudnienie, rozwój i motywowanie ludzi w organizacjach, a także kształtowanie odpowiednich relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami[34].

Cechą charakterystyczną dla zarządzania zasobami ludzkimi jest fakt, że odpowiedzialność za personel spada na kierownictwo. Jest to cecha przenikająca cały system zarządzania, nadając linię postępowania w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowaniem zasad, celów i sterowaniem zarządzaniem zasobami ludzkimi zajmuje się kierownictwo najwyższego szczebla, natomiast za realizację i rezultaty całkowicie odpowiadają kierownicy szczebla

[30] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 19.
[31] Z. Pawlak, *Personalna funkcja…*, s. 13.
[32] P. Drucker, *Praktyka zarządzania. Nowoczesność,* Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 275.
[33] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 28.
[34] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia…*, s. 19-20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

niższego. Dlatego też dyrektorzy i kierownicy działów personalnych odgrywają tak ważną rolę w procesie, a ich interwencje polegają na przygotowaniu innowacji w odniesieniu do polityki personalnej lub spraw pracowniczych[35].

Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczenie wartości dla interesariuszy przez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji[36]. W zarządzaniu zasobami ludzkimi istotne jest również umożliwienie firmie osiągnięcie sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom.

Wśród celów zarządzania zasobami ludzkimi można wyróżnić:

— wybór odpowiednich pracowników;

— osiągnięcie indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które przyczynią się do zrealizowania założeń organizacji;

— optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy;

— utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie[37].

1.3. ISTOTA PRACY KIEROWNICZEJ, STYLE KIEROWANIA

Terminy „zarządzanie" i „kierowanie" używane są zamiennie, jednak w literaturze mają odmienne znaczenie. Witold Kieżun „kierowanie" określa jako kontakty przełożonego z kierowanym zespołem. Chodzi tutaj o działania wpływające na zachowanie zgodnie z celami organizacji. Według Jolanty Szaban, która jest zwolenniczką podziału tych pojęć, „kierowanie" odnosi się wyłącznie do ludzi, natomiast „zarządzanie" dotyczy, poza kierowaniem, pozostałych elementów prowadzenia firmy. Jan Zieliński określa „kierowanie" jako ogólne i węższe. Ogólnie dotyczy działań zmierzających do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem kierującego. Węższe znaczenie odnosi się do zachowań innych ludzi, które mają być zgodne z celem kierującego. Józef Penc rozróżnia pojęcia, uznając, że kieruje się firmą, natomiast zarządza firmą, majątkiem czy finansami[38].

Z kolei Nogalski i Niewiadomski wskazują, że w dzisiejszych organizacjach kluczową rolę zaczyna odgrywać umiejętność zarządzania wiedzą.

[35] Ibidem, s. 9.

[36] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 34.

[37] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami…*, s. 21, za: A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 121.

[38] L. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania,* EAS, Kraków 2005, s. 17-18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Podkreślają oni, że we współczesnych naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu organizacji[39]. Dlatego też w zarządzaniu najważniejszy jest kierownik. To stanowisko zarówno wysokiego, jak i niskiego szczebla wiąże się z wysokim zaangażowaniem oraz odpowiedzialnością. Kierownik przydziela ludzi i zasoby do wykonywania pracy w organizacji oraz jej działach i jest odpowiedzialny za efektywność pracy swoich podopiecznych. Naturalnie każdy kierownik napotyka wszelkiego rodzaju problemy, z którymi musi sobie radzić przez wyznaczanie warunków, od których zależeć będzie udział pracowników w wynikach organizacji. Skuteczność kierownika przejawia się w takim wykorzystaniu zasobów organizacyjnych, aby jego efektem było osiągnięcie dobrych wyników członków zespołu, czerpiących z tego zadowolenie. W sedno sprawy trafiają słowa Henry'ego Mintzberga, teoretyka zarządzania: „Żadna praca w naszym społeczeństwie nie ma bardziej istotnego znaczenia niż praca kierownika. To od kierownika zależy, czy nasze instytucje społeczne będą nam dobrze służyć, czy też zmarnują nasze talenty i zasoby"[40].

Kierowanie ludźmi to proces, na który składa się sekwencja następujących po sobie czynności kierowniczych (tabela 5)[41].

[39] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2018, s. 23.

[40] Za: J. Schermerhorn, *Zarządzanie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 4-27.

[41] S. Chełpa, *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*…, s. 152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 5. Funkcje kierownicze i etapy kierowania

Funkcje kierownicze	Etapy kierowania
Planowanie	wybór zadań – uświadomienie sobie celów zadaniowych i pożądanego poziomu ich realizacji; sformułowanie planu podziału zadań – zaplanowanie rozdziału zadań pomiędzy członków zespołu pracowniczego
Organizowanie	przekazanie podwładnym zadań zespołu – informowanie o celach zadaniowych zespołu i pożądanym poziomie ich realizacji; przekazanie podwładnym instrukcji dotyczącej realizacji zadań indywidualnych – informowanie poszczególnych członków zespołu o przydzielonych im zadaniach i oczekiwanym poziomie ich realizacji, określenie czasu przeznaczonego na realizację sformułowanych celów oraz ewentualnie sposobu ich osiągnięcia; stwarzanie podwładnym warunków ułatwiających wykonywanie powierzonej pracy – tworzenie sytuacji umożliwiających realizację zadań (np. dostarczenie wskazówek odnoszących się do realizowania zadań, zapewnienie niezbędnych zasobów materialnych i niematerialnych – czasu, spokoju) oraz wsparcie w usuwaniu przeszkód utrudniających wykonywanie pracy;
Motywowanie	stwarzanie podwładnym warunków stymulujących wykonywanie przydzielonych zadań – wzbudzanie pożądanego poziomu motywacji u podwładnych za pomocą odpowiednio dobranego stylu kierowania i innych zewnętrznych wobec pracowników motywatorów
Kontrolowanie	nadzorowanie pracy podwładnych – kontrolowanie na bieżąco przebiegu pracy w celu wychwytywania i korygowania ewentualnych błędów lub zachowań niesprzyjających realizacji powierzonych zadań. Prowadzoną kontrolę można różnicować ze względu na jej intensywność (tzw. ścisłość nadzoru); ocenianie finalnych efektów pracy – porównywanie rzeczywistych osiągnięć pracowników i całego zespołu z zaplanowanym i pożądanym poziomem wykonania przydzielonej pracy. Przeprowadzona ocena umożliwia lepsze planowanie pracy zespołu i jej podział pomiędzy członków zespołu, indywidualizację motywowania członków zespołu, a także – dzięki dostarczeniu im informacji zwrotnej – automodyfikację zachowań zadaniowych podwładnych

Źródło: S. Chełpa, *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 152, za: Z. Pietrasiński, *Psychologia kierownictwa*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia***,** PWN, Warszawa 1977; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

Według Mintzberga do powinności osób zajmujących kierownicze stanowiska należy gotowość do podejmowania i jak najlepszego odgrywania różnorodnych ról, jakie stawia przed nimi organizacja. Role te można pogrupować w trzy typy:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— role informacyjne – polegające na dbaniu i rozwijaniu komunikacji wewnątrz kierowanej grupy i z jej otoczeniem;

— role interpersonalne – polegające na kierowaniu grupą, jej integrowaniu i scalaniu oraz na artykułowaniu i dbaniu o realizację interesów grupy;

— role decyzyjne – ich treść sprowadza się do wyboru celów działań grupy oraz sposobów ich osiągania i w razie konieczności zmiany, dystrybucji zadań wśród członków zespołu, a także ułatwiania im wykonywania pracy[42].

Kadra menedżerska w organizacji to szczególnego rodzaju grupa pracowników. Muszą oni łączyć wiedzę profesjonalną z obszaru działalności przedsiębiorstwa z umiejętnościami pracy z zespołem pracowników. Efektywny menedżer to nie taki, który sam wszystko zrobi, lecz taki, który ma zespół, dział, który skutecznie realizuje postawione cele. To od niego zależy, na ile pracownicy będą zaangażowani w swoją pracę i w pełni wykorzystają swój potencjał. Barry Posner wiele lat temu zadał pytanie: kiedy pracownicy będą gotowi pójść za swoim szefem w ogień? W wyniku wieloletnich badań udało mu się wyróżnić następujące warunki:

— wiarygodność – czyli musi dotrzymywać słowa, inaczej nie ma możliwości o zaufaniu do takiej osoby;

— sprawiedliwość – musi traktować wszystkich bez wyjątku zgodnie z tymi samymi zasadami;

— pomysł na przyszłość – musi wiedzieć dokąd zmierzać, co chce osiągnąć i potrafić to przekazać innym w inspirujący sposób;

— fachowość – powinien znać się na tym, co robi[43].

Literatura przedmiotu kierowników dzieli na:

- kierowników najniższego szczebla, czyli pierwszej linii – kierują codziennymi czynnościami pracowników;
- kierowników średniego szczebla – nadzorują kierowników pierwszej linii, są odpowiedzialni za przekazywanie celów w zadania do realizacji;
- kierowników najwyższego szczebla – podejmują decyzje w sprawach misji i wizji organizacji[44].

[42] S. Chełpa, *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 153, za: H. Mintzberg, *Praca menedżera – fakty i mity*, [w:] *Przywództwo*, Gliwice 2005.

[43] G. Filipowicz, *Menedżer kontra lider, czyli o świadomym rozwoju zawodowym*, Wydawnictwo INFOR PL SA, Warszawa 2018, s. 13-15.

[44] S.P. Robbins, D.A. De Cenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Cechami wyjątkowo pożądanymi na stanowiskach menedżerów są (badania przeprowadzone przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów TASA):

— komunikatywność i umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji;

— znajomość realiów funkcjonowania biznesu – tutaj liczy się zwłaszcza talent i doświadczenie praktyczne;

— zdolność do tworzenia całości (systemu) na podstawie tych elementów, które dotychczas dobrze funkcjonowały w firmie;

— nieustanna motywacja i wizjonerstwo, uwidaczniające się między innymi w skupianiu wokół siebie ludzi i motywowania ich do realizacji przedstawianych planów i wizji;

— umiejętność wyczuwania zmian i odpowiedniego reagowania na nie;

— podejmowanie decyzji, których słuszność zostanie zweryfikowana w przyszłości;

— umiejętność utrzymywania równowagi pomiędzy poszanowaniem podwładnych a konsekwencją podejmowania decyzji;

— cierpliwość;

— umiejętność słuchania innych i gotowość do udzielenia pomocy;

— otwartość na wszelkie pomysły i poglądy;

— umiejętność reprezentowania organizacji wobec osób z zewnątrz[45].

Styl kierowania to względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją[46]. Inna definicja mówi, że styl kierowania stanowi bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniami kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterem kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół[47].

W oparciu o dostępną wiedzę oraz klasyczne podejście wyróżnia się trzy podstawowe style kierowania:

- autokratyczny – kierownik narzuca swoje cele, sposoby rozwiązania problemu, preferuje bezpośredni sposób kierowania, w tym i kontrolowania

[45] P. Dec, P. Masiukiewicz, *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2016, s. 92, za: P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, nr 5, s. 112.

[46] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 427.

[47] J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

aktywności wszystkich podległych mu jednostek. Sam wyznacza kierunek zmian i wymusza jego wprowadzanie w życie. Pracownikom pozostawia jedynie możliwość podporządkowania się tym wymaganiom. W jego podejściu wyraźna jest niechęć i brak akceptacji wobec wprowadzania korekt zamierzonych zmian przez innych;

- demokratyczny – kierownik preferujący ten styl dopuszcza, a wręcz daje możliwość dyskusji i wspólnego wypracowania sposobów dochodzenia do celów. W jego działaniu ma miejsce zjawisko partycypacji. Dzięki stworzeniu odpowiednich warunków dla udziału pracowników w podejmowaniu decyzji i zwiększeniu zakresu odpowiedzialności oraz samodzielności w rozwiązywaniu powierzonych im zadań w okresie wprowadzanych zmian, kierownik dąży do zwiększenia stopnia zaangażowania podwładnych w wykonywaną pracę. Takie podejście w sposobie sprawowania władzy umożliwia ponadto wyrażenie pracownikom swoich opinii na temat proponowanych przez kierownictwo modyfikacji, co jest podstawą dla aktywnego ich uczestnictwa w procesie zmian. W oparciu o takie działania kadry kierowniczej kształtowane są odpowiednie postawy w systemie społecznym organizacji, które sprzyjają tworzeniu właściwej kultury pracy i zwiększaniu stopnia zaufania w relacjach interpersonalnych;
- liberalny (nieingerujący) – kierownik poprzez swoje działanie pozostawia pracownikom pewną swobodę w wyborze sposobu podejmowania decyzji, realizacji zadań czy kierunku wprowadzania zmian. Uchyla się on od ingerencji, nie przejawia twórczego działania, jest pasywny we wzbudzaniu motywacji do działania swoich podwładnych. Rola kierownika ogranicza się do kontroli osiągniętego rozwiązania z zamierzonymi celami. Zmiany postrzegane są przez kierownika stosującego styl liberalny jako „zło konieczne". Nie jest on zainteresowany modyfikacją i udoskonaleniem wypracowanego sposobu funkcjonowania organizacji[48].

[48] M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administacja i Zarządzanie" 2009, nr 83, s. 73-74, za: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997, s. 322-333.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

1.4. PRZYWÓDZTWO

W literaturze przedmiotu coraz wyraźniej akcentuje się, że clou przywództwa leży w integracji różnorodnych, a nawet z pozoru sprzecznych sposobów oddziaływania na pracowników w celu uaktywnienia ich zaangażowania w rozwiązywanie problemów organizacji[49]. Przywództwo było i jest przedmiotem zainteresowania naukowców i tematem wielu badań podejmowanych w różnych nurtach nauk o zarządzaniu, jednak określenie czym jest to zjawisko, okazuje się zadaniem złożonym. Uważa się, że przywództwo odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu motywacji do proaktywnych zachowań pracowników[50]. Próby definiowania tego podejścia obrazują jego wielowątkowość i niejednoznaczność[51]. W związku z tym kategoria przywództwa nie jest jednoznacznie określona w naukach społecznych. W większości definicji przywództwo jest opisywane jako wywieranie wpływu na zachowanie ludzi w zespole przy pomocy umiejętnie dobranych technik komunikacyjnych[52]. Przywództwo jest zarówno pro-

[49] J. Bieńkowska, *Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji*, [w:] T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016, s. 53.

[50] J. Zhang, L.J. Song, Y. Wang, G. Liu, *How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill*, "Frontiers of Business Research in China" 2018, s. 2, za: E.W. Morrison, *Employee voice behavior: Integration and directions for future research*, "Academy of Management Annals" 2011, 5(1), s. 373-412; S.K. Parker, C.G. Collins, *Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors*, "Journal of Management" 2010, 36(3), s. 633-662; S.K. Parker, H.M. Williams, N. Turner, *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, "Journal of Applied Psychology" 2006, 91(3), s. 636-652.

[51] J. Paliszkiewicz, *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 13-14, za: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.

[52] T. Rongińska, *Główne składowe przywództwa: przegląd koncepcji*, „Psychologiczne Zeszyty Naukowe. Półrocznik Instytutu Psychologii Uniwersytetu Zielonogórskiego *Człowiek w całokształcie życia: rodzina – edukacja – praca* 2018, nr 1, s. 163, za: R. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, The Free Press, New York 1974; K. Baumgarten, *Führungsstile und Führungstechniken,* de Gruyter, Berlin1977; C. Steinle, *Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*, Poeschel, Stuttgart 1978; W.H. Staehle, *Menschenbilder in Organisationstheorien*, [w:] E. Grochla (red.), *Handwörterbuch der Organisation*, 1980, s. 1301-1313; R. Wunderer, W. Grunwald, *Führungslehre*, de Gruyter Berlin – New York 1980; R. Wunderer, *Führung und Zusammenarbeit*, 9. Neu bearbeitete Aufl, Wolters Kluwer, Köln 2011; G. Wiswede, *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, Ernst Reinhardt, München-Basel 1991; G. Wiswede, G. Wiendieck, *Führung und Wandel*, Stuttgart 1990; J.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; Ch. Lattmann, *Führungsstil*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

cesem, jak i pewną właściwością[53]. I tak, jako proces polega na użyciu wpływu bez użycia środków przymusu, a jego zamiarem jest kształtowanie celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenie w zdefiniowaniu kultury lub organizacji[54]. Natomiast jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Czyli przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, zatem przywódcy to osoby akceptowane w tej roli przez innych[55].

G. Avery wyszczególnił cztery grupy przywództwa, a mianowicie przywództwo: klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne. I tak:

— przywództwo klasyczne – występowało od starożytności do lat 70. XX w.; występuje tutaj dominacja przywódcy przez szacunek i władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu; z kolei z punktu widzenia członków grupy występuje strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary; wizja przywódcy tutaj nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy;

— przywództwo transakcyjne – występowało od lat 70. do połowy lat 80. XX w.; przywódca wywierał wpływ na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględniał ich opinie i odczucia; zauważyć się dało tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzających; członkowie grupy potrafią wynegocjować nagrody, umowy i oczekiwania; natomiast wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana;

— przywództwo wizjonerskie – od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.; podstawą przywództwa są emocje – przywódca inspiruje członków grupy; występuje wspólna wizja; charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście

und Führungsrichtlinien, Haupt Bern u. Stuttgart 1975; W. Sarges, *Management – Diagnostik*, Hogrefe, Göttingen – Bern – Toronto – Seattle 1995; O. Neuberger, *Führen und geführt werden*, Enke, Stuttgart 1995; J. Adair, *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*, Kogan Page 2005; J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków –Warszawa 2009; Д. Адаир, *Психология власти*, ЭКСМО, Москва 2004; N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

[53] A.G. Jago, *Leadership; Persoectives in Theory and Research*, „Management Science" 1982, s. 315-336.

[54] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 491, za: G.A. Yukl, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1989, s. 5.

[55] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania…*, s. 491.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

do członków grupy; wizja tutaj jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnosić wkład w wizję przywódcy;

— przywództwo organiczne – występuje od 2000 roku; podstawą przywództwa jest wspólne interpretowanie otoczenia w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczeni; występuje popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się; wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji[56].

Przywództwo dotyczy osób znajdujących się na dowolnym poziomie zarządzania organizacją i skupia się na relacjach przywódców ze swoimi zwolennikami, na ich interakcji między sobą oraz na specyfice organizacji, w jakiej występują[57]. Czyli przywództwo może być rozumiane jako forma sprawowania władzy przypisywanej osobie przywódcy[58]. Z kolei Koźmiński, Jemielniak i Latusek-Jurczak stwierdzają, że przywództwo to zdolność prowadzenia za sobą mniej lub bardziej licznych grup zwolenników[59].

Przywództwo i zarządzanie są ze sobą powiązane, ale nie pokrywają się. Organizacje, aby skutecznie funkcjonować, potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany. Z kolei przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem[60]. Należy zwrócić uwagę, że zarządzanie i przywództwo to dwie różne, lecz uzupełniające się role. Menedżerowie wspierają stabilność, podczas gdy przywódcy są motorem sprawczym zmian. Zwolennicy komplementarności postulują, że w dzisiejszych czasach sukces jest możliwy jedynie poprzez znalezienie równowagi pomiędzy tymi sprzecznymi działaniami[61]. R.W. Griffin zestawił w formie tabeli różnice pomiędzy zarządzaniem i przywództwem (tabela 6).

---

[56] G. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38.

[57] D. Hambrick, A. Pettigrew, *Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 15, No. 3, s. 36-44.

[58] B.M. Bass, *Leadership: Good, Better, Best*, "Organizational Dynamics" 1985, s. 26-40.

[59] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014, s. 22.

[60] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania…*, s. 492.

[61] R. Grzybek, *Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu w XXI wieku*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 33.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 6. Rozróżnienie pomiędzy zarządzaniem i przywództwem

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności oraz porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów – zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy – zawsze mieszcząc się w budżecie)	Wytwarza zmianę, często drastyczną; umożliwia wytworzenie szczególnie użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy)

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 493.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Również Karaszewski zestawił różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem (tabela 7).

Tabela 7. Funkcje zarządzania a funkcje przywództwa

Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie/budżetowanie: – ustalenie planu działania i rozkładu czasu; – alokacja zasobów	Wyznaczanie celu: – kreowanie wizji; – ustalenie strategii; – wyjaśnienie ogólnych założeń
Organizowanie i angażowanie pracowników: – przydział stanowisk; – ustalenie zasad i procedur; – opracowanie struktury	Ukierunkowanie pracowników: – komunikowanie celów; – budowanie koalicji i zespołów; – poszukiwanie zaangażowania
Rozwiązywanie problemów: – podejmowanie działań korygujących; – tworzenie kreatywnych rozwiązań; – rozwijanie bodźców i zachęt	Motywowanie i inspirowanie: – pobudzanie i inspirowanie do działań; – delegowanie uprawnień; – zaspokajanie potrzeb grupy

Źródło: R. Karaszewski, *The influence of KM on global corporations' competitiveness*, "Journal of Knowledge Management" 2008, 12(3), s. 68.

Kotter uważa, że celem zarządzającego jest przewidywalność i utrzymanie porządku w organizacji, z kolei przywódca dąży do organizacyjnej zmiany. Obie te role są niezbędne i potrzebne jest zachowanie potrzebnej równowagi, a kadra kierownicza w dużych organizacjach musi spełniać obie te funkcje. Przeprowadzone przez niego badania dotyczące dużych przedsiębiorstw działających w dynamicznym środowisku pokazały, że nieliczne osoby są w stanie skutecznie odgrywać obie role[62]. Z kolei Rost definiuje zarządzanie jako relację władzy między kierownikiem a podwładnymi w obszarze wytwarzania i sprzedaży towarów i usług, natomiast przywództwo jako wielokierunkową relację wpływu między liderem a jego zwolennikami, której celem jest doprowadzenie do realnej zmiany[63]. W badaniach Koźmińskiego występuje rozróżnienie ról menedżera i przywódcy. Według niego zadania przywódcy to:

— apelowanie do emocji i pobudzanie ich – umiejętne zarządzanie emocjami sprawia, że podwładni mogą stać się zwolennikami;

[62] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy...*, s. 31, za: J.P. Kotter, *What Leaders Really Do*, 1982.

[63] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy…*, s. 31, za: J.C. Rost, *Leadership development in the new millennium*, "Journal of Leadership Studies" 1993, 1(1), s. 91-110.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— wyznaczanie kierunków – czyli tworzenie wizji i misji odnoszących się do dalszej przyszłości, a także działania doradcze wobec podwładnych;

— mistrzostwo, charyzma, autorytet.

Natomiast zadania menedżera to:

- codzienna rzetelna praca i kierowanie zespołem, administrowanie zadań, robienie rzeczy właściwie, sprawność i skuteczność;
- rozwiązywanie konkretnych problemów, odpowiednie ustawianie spraw i panowanie nad nimi, działania za pomocą instrukcji, harmonogramów, kontrola i egzekwowanie wykonania wyznaczonych zadań, rozwiązywanie konfliktów i zapobieganie im;
- wiedza techniczna, zdolność do administrowania i zarządzania własnym czasem[64].

Przewodzenie jako forma kierowania grupą ma zwykle charakter bardzo dynamiczny. W tym kontekście oddziaływanie na grupę to powodowanie, że wykonuje ona polecenia zgodnie z czyjąś intencją, a skuteczne przewodzenie może oznaczać tutaj znajomość mechanizmów wpływu społecznego. Jako wpływ społeczny można uznać proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka, wskutek tego co robią, myślą lub czują inni ludzie[65].

[64] A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 92.

[65] R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, B. Wasilewska, *Kreatywność pracowników i twórcze zespoły*, PWE, Warszawa 2019, s. 72, za: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006, s. 246.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ROZDZIAŁ 2

KOMUNIKOWANIE SIĘ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

2.1. ISTOTA KOMUNIKACJI I PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ

Komunikowanie jest jednym z najstarszych procesów społecznych. Towarzyszy ono człowiekowi od momentu, kiedy istoty ludzkie zaczęły żyć w grupach i organizować pierwsze struktury. Dziś nie można wyobrazić sobie nowoczesnych społeczeństw, których członkowie nie porozumiewają się ze sobą[66]. Komunikacja ma charakter transakcyjny, czyli jest to dynamiczny proces, który zachodzi pomiędzy uczestnikami poprzez wzajemne interakcje. Porozumiewanie się jest toczącym się procesem, zdarzeń nie można więc powtórzyć[67]. Również w zasadzie we wszystkich organizacjach komunikacja stanowi istotę skutecznego działania. Działy lub osoby zarządzające zasobami ludzkimi angażują się w różne operacje wewnątrz wydziałów i między działami w swoich organizacjach. Zwykle używają technologii komputerowej do wykonywania tych złożonych operacji, które również wymagałyby zewnętrznych kontaktów z innymi organizacjami, takimi jak organy publiczne, banki i agencje outsourcingowe[68].

Termin „komunikacja" pochodzi od łacińskiego wyrażenia *communicare* oznaczającego czynić wspólnym, w następstwie przymiotnika *communis* – „wspólny", co zapoczątkowało słowo *komuna* – „wspólnota"[69]. Pojęcie komunikacji może być rozpatrywane w różnych aspektach. Jednym z nich jest postrzeganie komunikacji jako procesu, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przeka-

---

[66] B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 7.

[67] R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2018, s. 14-15.

[68] O. Yabanci, *From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective*, Human-Intelligent Systems Integration, Springer Nature Switzerland AG 2020.

[69] J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

zów)[70]. W. Głodowski postrzega komunikację jako proces polegający na wymianie – czyli wysyłaniu oraz odbieraniu przekazów w ramach określonego kontekstu lub sytuacji[71]. Zdaniem E. Masłyk-Musiał możliwe są dwa podstawowe ujęcia. Pierwsze z nich to ujęcie jakościowe, które obejmuje aspekty przedmiotowe, poznawcze oraz wartościujące. Drugie natomiast to ujęcie ilościowe, które rozpatrywane jest w aspektach: łącznościowych, rzeczowych i abstrakcyjnych[72]. Natomiast P.I. Morgan uważa, że komunikacja polega na transmisji informacji od jednej osoby do drugiej[73]. Stoner komunikacją nazywa proces polegający na tym, że ludzie zmierzają do dzielenia się znaczeniami, wykorzystując w tym celu symboliczne komunikaty (przekazy)[74]. Zaś według R. Rossa komunikowanie polega na takim doborze różnych symboli i przekazaniu ich w taki sposób, aby odbiorca odebrał je zgodnie z intencją nadawcy[75]. Z kolei komunikacja menedżera to przede wszystkim komunikacja oparta na celach oraz jasnych i czytelnych zasadach[76].

Komunikowanie się różni od informowania cel przekazu oraz sprzężenie zwrotne. Komunikowanie się to przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli porozumiewanie się interpersonalne, to dynamiczny, dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą i odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać ze sobą kontakty[77]. Komunikowanie się umożliwia oddziaływanie osób na siebie i polega na konfrontacji, utrzymywaniu i wymianie systemów wartości tworzonych przez członków organizacji oraz zespoły pracownicze[78]. Jak twierdzi

[70] F.E. Dance, *The Concept of Communication*, "Journal of Communication" 1970, nr 20, s. 201-210.

[71] W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2006, s. 16.

[72] E. Masłyk-Musiał, *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1975, s. 12.

[73] P.I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*, Dubuque 1989, s. 8.

[74] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 433.

[75] R. Ross, *Speech Communication*, Englewood Cliffs 1983, s. 8.

[76] M. Kot, *Kompetencje menedżera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018, s. 75.

[77] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 363, za: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 44.

[78] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji…*, s. 363, za: K. Perechuda, *Zarządzanie organizacją. Metody, techniki, procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997, s. 82.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

K. Zimniewicz, w wyniku komunikowania pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby[79].

2.2. CECHY I FUNKCJE KOMUNIKACJI

Komunikacja jest podstawowym warunkiem egzystencji każdej organizacji. Ludzie komunikują się ze sobą nie tylko w celu zaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb, ale również by utrzymać i rozwijać tworzone przez siebie organizacje[80]. Komunikowanie się w naukach o zarządzaniu to proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiąże ze sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem. Komunikowanie się jest niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, zapewniając łączność z jego otoczeniem oraz między jego jednostkami organizacyjnymi, przy czym łączność rozumiana jest przede wszystkim jako możliwość celowego przekazywania informacji[81].

Komunikowaniu można przypisać kilka fundamentalnych cech:

— komunikowanie jest specyficznym procesem społecznym, ponieważ odnosi się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiega zawsze w środowisku społecznym;

— komunikowanie zachodzi w określonym kontekście społecznym, determinowanym przez liczbę i charakter uczestników procesu. Może to być kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy lub międzykulturowy;

— jest to proces kreatywny, polegający na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie;

— komunikowanie ma charakter dynamiczny, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji; to proces ciągły , który trwa od chwili narodzin człowieka aż do jego śmierci;

— komunikowanie jest procesem symbolicznym, bo posługuje się symbolami i znakami; aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, nie-

[79] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji…*, s. 363, za: K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 86.

[80] M. Stor, *Komunikowanie się w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 381.

[81] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji…*, s. 364, za: A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

zbędna jest wspólnota semiotyczna, czyli operowanie tymi samymi znakami i symbolami;

— jest to proces interakcyjny, to znaczy, że między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki, które mogą mieć charakter partnerski (komunikowanie symetryczne) lub opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania (komunikowanie niesymetryczne lub komplementarne);

— komunikowanie jest zasadniczo celowe i świadome, ponieważ działaniem każdego uczestnika procesu kierują określone motywy;

— komunikowanie jest nieuchronne – „nikt nie może się nie komunikować" , oznacza to, że ludzie zawsze i wszędzie będą się ze sobą porozumiewać bez względu na ich uświadamiane bądź nieuświadamiane zamiary;

— komunikowanie jest procesem złożonym, czyli wieloelementowym i wielofazowym, może mieć charakter dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni, medialny lub pośredni. W przeciwieństwie do pewnych procesów fizycznych czy chemicznych komunikowanie jest nieodwracalne, nie da się go cofnąć, powtórzyć czy zmienić przebiegu[82].

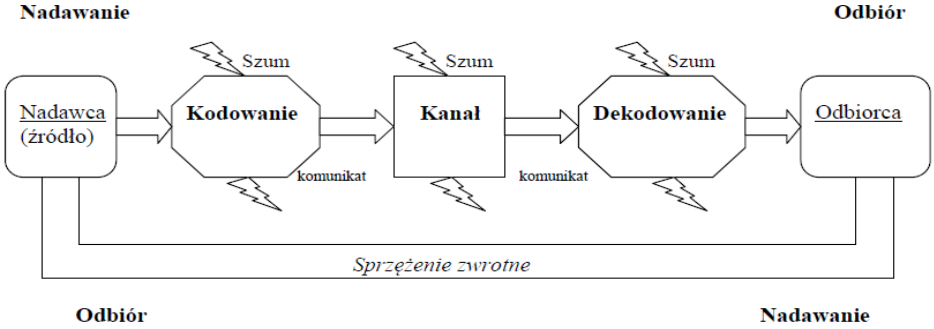
2.3. FORMY KOMUNIKACJI

Elementami procesu komunikowania są przekaz, kodowanie, kanał komunikacyjny, szumy zakłócające jego prawidłowy przebieg, dekodowanie oraz sprzężenie zwrotne (rysunek 1).

[82] B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania…*, s. 14-15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 1. Schemat procesu komunikowania



Źródło: J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 433.

Kodowanie oznacza czynności związane z tworzeniem przekazu, a efektem kodowania jest stworzenie odpowiedniego komunikatu będącego przekształceniem informacji w określony, używany przez nadawcę system znaków. Dekodowanie jest z kolei czynnością polegającą na interpretacji odbiorcy przekazu jego znaczenia. Składa się z dwóch elementów: pierwszy to odbiór komunikatu, drugi natomiast polega na jego zinterpretowaniu. Prawidłowość jego przebiegu zależy od różnych czynników, w tym również od doświadczenia i wiedzy odbiorcy przekazu. Można stwierdzić, że do porozumienia między nadawcą a odbiorcą określonego przekazu dochodzi wówczas, gdy u odbiorcy pojawi się ten sam zamysł co u nadawcy. Z kolei do nieporozumień na tle komunikacyjnym dochodzi w sytuacji, gdy nadany komunikat nie wywołuje żadnych reakcji bądź reakcję odwrotną do zamierzonej[83].

Rozróżnić można kilka przeszkód w komunikacji: różnice w postrzeganiu (osoby o odmiennej wiedzy i doświadczeniu mogą różnie interpretować dane zjawisko), emocje (gniew, miłość, postawa obronna, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie), niezgodność komunikatów werbalnych z niewerbalnymi (ruchy ciała, ubiór, odległość od rozmówcy, postawa, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu, dotknięcia), a także brak zaufania pomiędzy stronami biorącymi udział w procesie komunikacji (ufność lub podejrzliwość)[84]. Zaś

[83] A. Pietrzak, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie eksploatacji rurociągów naftowych S.A. w Płocku*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie" 2017, nr 3, s. 164.

[84] B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji. Raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, tom XVIII, s. 82, za: C.G. Pearce, R. Figgins, S.P. Golen, *Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology*, John Wiley, New York 1984, s. 518, 526.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

co się tyczy najczęstszych błędów, można do nich zaliczyć m.in.: percepcję selektywną, postrzeganie stereotypowe, projekcję, hallo-efekt, błąd pierwszego wrażenia, efekt „ojcowski" czy też efekt „nosa"[85].

Ze względu na sposób komunikowania się można wyróżnić następujące formy komunikacji:

— werbalną – środkiem przekazu informacji jest język pisany i mówiony, czyli tzw. komunikacja pisemna i ustna;

— niewerbalną – związaną z informacją przekazywaną za pomocą mowy ciała, cech wokalnych głosu, wyglądu fizycznego, dotyku[86].

Proces komunikowania, rozumiany jako proces oddający istotę porozumiewania się między ludźmi, spełnia określone funkcje, które są istotne zarówno z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania społecznego każdego człowieka, jak i biorąc pod uwagę szerszy aspekt, na przykład w odniesieniu do przedsiębiorstwa bądź innej organizacji. Funkcje komunikowania przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Funkcje komunikowania

Funkcja	Charakterystyka funkcji
Informacyjna	Polega na przekazywaniu określonej ilości informacji od przekaźnika do odbiorcy
Instruktażowa	Polega na przekazywaniu instrukcji postępowania, procedur, sposobów funkcjonowania i działań w taki sposób, aby cel, który uprzednio określono, mógł zostać osiągnięty
Integracyjna	Jej istota polega na integrowaniu jednostek w jedną spójną całość, co następuje dzięki scaleniu i koordynacji ich poszczególnych działań. Ponadto w jej wypełnieniu istotne znaczenie mają procesy socjalizacji społecznej oraz zawodowej integracji, jakie realizowane są na poziomie organizacji
Kontrolna	Umożliwiająca nadzór oraz sprawowanie kontroli nad prawidłowością realizacji poszczególnych zadań, ponadto umożliwia dokonywanie klasyfikacji zakresu odpowiedzialności, władzy itp. Może również przyczyniać się do oceniania pracowników

[85] J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 81-83, za: J.L. Gray, F.A. Starke, *Organizational Behavior. Concepts and Applications*, Appr. Press, New York 1988.

[86] M. Stor, *Komunikowanie się w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 383.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Funkcja	Charakterystyka funkcji
Motywacyjna	Poprzez jej realizację, pracownicy są bardziej zaangażowani w wykonywanie przydzielonych im zadań, dzięki czemu organizacja może osiągnąć wyznaczone uprzednio cele, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym
Emocyjna (ekspresyjna)	Funkcja ta do pewnego stopnia scala wszystkie uprzednio wymienione funkcje, dzięki niej jednostka może wyrazić emocje, uczucia, zarówno pozytywne, jak i negatywne, wypełniając zadania „zawora bezpieczeństwa" w kontekście prawidłowego kształtowania relacji międzyludzkich

Źródło: A. Pietrzak, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie eksploatacji rurociągów naftowych S.A. w Płocku*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie" 2017, nr 3, s. 164.

Procesy komunikacyjne, jakie zachodzą w organizacji, mogą być rozpatrywane na różnych poziomach:

— najniższy poziom stanowi komunikowanie interpersonalne, które dotyczy zarówno odbioru i reakcji jednostki na bodźce zewnętrzne (głód, zimno, ból), jak i wewnętrznego dialogu człowieka;

— kolejny poziom to komunikowanie interpersonalne, które może odbywać się w dwie osoby, trzy osoby itd.;

— praca w zespołach (działach) wymaga komunikacji wewnątrzgrupowej;

— koordynacja działań całego przedsiębiorstwa odbywa się na poziomie komunikacji międzygrupowej, np. między działami[87].

Ze względu na wymiar czasowo-przestrzenny komunikowanie się ograniczone jest strukturą organizacyjną, w tym stosunkami nadrzędności i podrzędności, a także zadaniami, potrzebami oraz skutkami. Z tego punktu widzenia wyróżnia się komunikowanie pionowe i poziome (wertykalne i horyzontalne). W ramach komunikowania pionowego wyróżnia się komunikowanie „w górę" i „w dół". Komunikowanie się pionowe polega na wymianie komunikatów pomiędzy kierownictwem a pracownikami podległych komórek organizacyjnych. Komunikowanie się „w dół", czyli menedżerów z pracownikami, służy wyznaczaniu pracownikom

[87] Ibidem, s. 384.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

celów, zadań do wykonania i przekazywaniu instrukcji. Z kolei komunikacja „w górę" odnosi się do przekazywania zwierzchnikom informacji zwrotnych dotyczących postępów w realizacji celów, powstałych problemów, zaangażowania pracowników, atmosfery w pracy, skarg itp. Natomiast komunikowanie się poziome horyzontalne występuje, gdy komunikują się ze sobą pracownicy tego samego poziomu hierarchicznego, wchodzący w skład tego samego zespołu bądź różnych zespołów, czy też działów poszczególnych pionów funkcjonalnych. Komunikacja ta pozwala na oszczędność czasu, jednak może prowadzić do nieprawidłowości, np. gdy pracownicy przekazują sobie informacje za plecami przełożonych[88]. Należy zwrócić jeszcze uwagę, że komunikacja wewnątrzorganizacyjna może przebiegać zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny.

Co się zaś tyczy komunikowania wertykalnego, zwanego również ukośnym, zwrócić uwagę należy na to, że polega ono na komunikowaniu się przedstawicieli kadry menedżerskiej, o różnym zakresie zadań i kompetencji. Podobnie jak w przypadku komunikowania w kierunku poziomym, może ono przybierać również formy niesformalizowane, często do aktu komunikacji może również dochodzić poza miejscem pracy[89].

Wyróżnić można różne cele pionowego i poziomego komunikowania się w organizacji, jak również czynniki utrudniające pionowe i poziome komunikowanie się w organizacjach. Wśród celów komunikowania się pionowego „w dół" wyróżnić można:

— informowanie o celach i zasadach organizacji;
— zachęcanie pracowników do wyrażania zdania i opinii;
— wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji;
— powiadomienie o praktyce i procedurach organizacyjnych;
— ocenianie;
— informowanie pracowników o ich wydajności;
— doradzanie, pouczanie;
— dostarczanie motywacji.

Z kolei wśród celów komunikowania się pionowego „w górę" wyróżnia się:

- wyrażanie próśb i opinii;
- składanie wniosków;

[88] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji…*, s. 366-367.

[89] A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 86.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- formułowanie problemów do rozwiązania;
- składanie skarg;
- przekazywanie opinii o stosunkach między pracownikami i ich postawach wobec pracy;
- prezentacja osiągnięć i sukcesów[90].

Natomiast biorąc pod uwagę komunikowanie się poziome, wyróżnia się następujące cele:

— koordynacja działań;
— budowanie, wzmacnianie więzi między pracownikami;
— rozwiązywanie problemów dotyczących współpracy między komórkami organizacyjnymi;
— umożliwienie członkom organizacji uzupełnianie zasobów posiadanych informacji, dzielenie się nimi;
— upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie;
— zaspokajanie potrzeb afiliacji, rozumienia zdarzeń[91].

Co się tyczy czynników utrudniających pionowe komunikowanie się w organizacji, przedstawione także zostaną z podziałem na „w dół" i „w górę". I tak wśród komunikowania się pionowego „w dół" można wyróżnić:

- niejasne przekazywanie informacji;
- niewłaściwy czas przekazywania informacji;
- celowe zatrzymywanie informacji przez kierowników pośrednich szczebli zarządzania;
- brak akceptacji odbiorców – sprzeczność wartości;
- uboga wiedza kierowników o porozumiewaniu się;
- przeładowania informacyjne – zbyt duża liczba komunikatów;
- filtrowanie i zniekształcanie wiadomości;
- przekłamanie komunikatów związane z przejściem przez ogniwa organizacyjne.

Natomiast wśród komunikowania się pionowego „w górę" wyróżniamy:

— nieosiągalność, niedostępność przełożonych;
— pracownicy nie są skłonni mówić swoim kierownikom o tym, co wiedzą; często przekazują to, co kierownicy chcieliby usłyszeć;
— niechęć menedżerów do otwierania się przed podwładnymi, bo uważają to za zachowanie nieodpowiednie;

[90] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się…*, s. 19-26.
[91] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— zbyt duże przeciążenie menedżerów obowiązkami;
— fizyczna odległość,
— kierownicy niechętnie słuchają nieprzyjemnych dla nich informacji[92].

Z kolei wśród czynników utrudniających poziome komunikowanie się w organizacji można wyróżnić:

- specjalizacja utrudniająca wzajemne porozumiewanie się;
- rywalizacja między komórkami i działami różnych pionów, która skutkuje niechęcią do dzielenia się informacjami;
- bariery fizyczne;
- przeładowanie informacyjne – zbyt dużo informacji w poszczególnych działach utrudnia wyselekcjonowanie tych właściwych;
- brak motywacji do przekazywania informacji między komórkami[93].

Należy zwrócić uwagę, jak znaczącą rolę odgrywa komunikacja dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, wpływając na praktycznie wszystkie sfery jego działalności. Jest ona czynnikiem warunkującym relacje między kierownictwem a podwładnymi, a także między poszczególnymi pracownikami, co w istotny sposób nie tylko wpływa na przebieg poszczególnych procesów, ale również umacnia łączące ich więzi. Kolejny istotny aspekt komunikacji wewnętrznej to przekaz informacji dotyczących poszczególnych działań – instrukcji wykonania poszczególnych zadań i obowiązków, bez których ich prawidłowa realizacja byłaby w znacznym stopniu utrudniona lub nawet niemożliwa. Komunikacja warunkuje również proces motywowania pracowników, nadając mu właściwy kierunek i przebieg, a także wpływa na inne istotne działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – ocenianie pracowników. Biorąc pod uwagę efekty osiągane dzięki prawidłowej komunikacji wewnętrznej, można wśród nich wyróżnić:

— możliwość wzajemnego zrozumienia przez obydwie strony procesu komunikowania – w przypadku przedsiębiorstwa będzie to kadra kierownicza, pracownicy oraz obydwie grupy między sobą; wzmacnia to poziom współpracy i tym samym wpływa na efektywność działań całej organizacji;

— możliwość dowolnego, pożądanego przez zarząd kształtowania postaw, zachowań, a także poszerzanie zasobów wiedzy i umiejętności praktycznych pracowników[94].

[92] Ibidem.
[93] Ibidem.
[94] B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005, s. 244.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

2.4. CZYNNIKI SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

R.V. Lesikar wyróżnił cztery czynniki skutecznej komunikacji w organizacjach. Należą do nich:

- formalne kanały komunikacji – wykorzystywane najczęściej przez kierowników; przykładami są nie tylko komunikaty werbalne, ale także notatki, sprawozdania, pisma; formalnie większość informacji przekazywać można drogą mailową; formalne informacje rozchodzą się w pionie z góry na dół i z dołu do góry i najczęściej dotyczą spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji, realizacji zadań i obowiązków;
- struktura władzy – od tego, kto jaką zajmuje pozycję w organizacji (stanowisko, władza), zależy skuteczność komunikacji. Od różnic w strukturze władzy zależy treść i jakość przekazywanej informacji. Na przykład sztywność rozmowy pracownika z prezesem;
- specjalizacja zadań – jakość komunikacji w wyspecjalizowanej w danej dziedzinie grupie czy dziale jest inna niż pomiędzy różnymi grupami, działami wyspecjalizowanymi w innych obszarach wiedzy; różny może być żargon czy też język, np. specjalistyczny;
- własność informacji – różne osoby mają różną wiedzę i informacje na temat swojej pracy; pracownicy posiadający pewne umiejętności i wiadomości mogą niechętnie dzielić się wiedzą, chcąc w ten sposób pozostać wyjątkowymi dla swojej organizacji[95].

Na skuteczność procesu porozumiewania się w każdej organizacji wpływ ma również dobór narzędzi (instrumentów) komunikacji wewnętrznej. Wśród narzędzi komunikacji formalnej w przypadku komunikacji pionowej w dół wyróżnić można:

— bezpośrednią rozmowę;
— pocztę elektroniczną;
— forum dyskusyjne;
— gazetę firmową, biuletyn, newsletter;
— infolinię;

[95] B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji…*, s. 84-85, za: R.V. Lesikar, *A General Semantics Approach to Communication Barriers In Organizations*, [w:] K. Davis (red.), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, s. 336-337.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— intranet;
— raporty;
— tablicę ogłoszeń;
— media społecznościowe;
— zebrania, narady.

Z kolei narzędzia komunikacji nieformalnej w przypadku komunikacji pionowej w dół to:

- bezpośrednia rozmowa;
- poczta elektroniczna;
- management by Walking Around (MBWA);
- lunch kierownika z pracownikami;
- drzwi otwarte;
- nieformalne powiązania między pracownikami;
- nieoficjalne spotkania po pracy;
- plotki i pogłoski;
- zespoły robocze.

Co zaś się tyczy narzędzi komunikacji formalnej w przypadku komunikacji pionowej w górę, to można wśród nich wyróżnić:

— bezpośrednią rozmowę;
— pocztę elektroniczną;
— gazetę firmową, biuletyn, newsletter;
— publikacje związków zawodowych;
— forum dyskusyjne;
— intranet;
— badanie opinii i postaw pracowników;
— godziny konsultacji zarządu;
— media społecznościowe;
— skrzynki pomysłów i zażaleń;
— zebrania, narady.

Z kolei narzędzia komunikacji formalnej w przypadku komunikacji poziomej to:

- bezpośrednia rozmowa;
- poczta elektroniczna;
- intranet;
- imprezy integracyjne;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- forum dyskusyjne;
- media społecznościowe;
- kursy;
- zespoły interdyscyplinarne;
- zebrania;
- niezależni koordynatorzy[96].

Podsumowując, można zauważyć, że skuteczna komunikacja konieczna jest do właściwego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, przy czym dotyczy to w równym stopniu zarówno komunikacji zewnętrznej, rozumianej jako kształtowanie relacji z bliższym i dalszym otoczeniem, jak i wewnętrznej – obejmującej relacje wewnątrz organizacji.

[96] A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 170-175.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ROZDZIAŁ 3

MOTYWOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

3.1. ISTOTA MOTYWACJI

Motywowanie do pracy jest jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Ma ono na celu spowodowanie u pracownika określonego zachowania[97], które najczęściej ma przynieść pewną korzyść pracodawcy lub ogólniej – przedsiębiorstwu. O ile w tradycyjnym podejściu do motywacji jedynym czynnikiem mogącym wywrzeć wpływ na zachowanie pracownika było wynagrodzenie, tak dziś dostrzega się także inne rodzaje motywatorów, których celem jest osiągnięcie pewnego wyniku pracy.

W związku ze stale rosnącą na rynku konkurencją przedsiębiorcy nie mogą pozwolić sobie na zatrudnianie nieefektywnych pracowników, którzy zwykle generują wyłącznie straty dla przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony każdy pracodawca wie, jak trudno znaleźć skrupulatnego i oddanego pracownika. Z tego też powodu systemy motywacyjne z powodzeniem stosowane są już nie tylko w dużych instytucjach, ale także tych najmniejszych – małych i średnich przedsiębiorstwach[98].

Pojęcie motywacji wywodzi się od łacińskiego czasownika *emovare* oznaczającego „ruszać z miejsca"[99]. Z kolei pod względem etymologicznym motywacja bywa ściśle związana z energią, pobudzaniem do efektywnego działania[100]. Aktualnie pojęcie to jest definiowane na różne sposoby. W kontekście zarządzania przez motywację rozumie się wszystko, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi[101]. Motywacja odnosi się do impulsów

---

97 Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 16.

98 O. Grabiec, J. Jędraszczyk-Kałwak, *Motywowanie do pracy w opinii pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2017, nr 1, s. 44.

99 G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii*, GWP, Gdańsk 1998, s. 259.

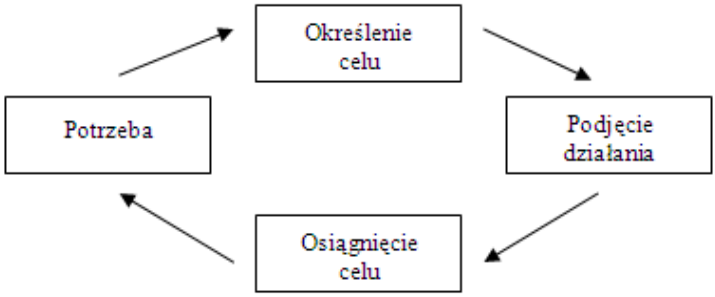
100 Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 134.

101 G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 133.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

wywołujących działanie mające na celu zmianę lub utrzymanie określonego trybu życia poprzez dążenie do przetrwania, rozwoju, awansu społecznego, rozrodu lub zmian w drobniejszych aspektach kontaktów z naturą i innymi ludźmi. Ma ona wyraźne podłoże biologiczne, ale posiada także wymiar psychiczny i społeczny[102]. M. Armstrong postrzega motywację jako taki sposób wpływania na innych, aby zmierzali w pożądanym przez nas kierunku[103]. Motywacja jest jego zdaniem procesem, na który składają się cztery elementy: istnienie potrzeby, określenie celu, a następnie podjęcie działania, które umożliwi osiągnięcie założonego celu (rysunek 2).

Rysunek 2. Schemat procesu motywacji



Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 211.

Motywację określa się również jako wewnętrzny stan umysłu i ciała, który pobudza człowieka do działania[104]. Można tutaj wyróżnić: potrzeby, marzenia, wartości, życzenia, czyli wszystko to, czym kieruje się człowiek. Motywacja jest terminem niejednoznacznym, czyli może być różnie rozumiana i różnie rozbudzana. Można stwierdzić, że jest ona mechanizmem psychologicznym, który organizuje człowieka i ukierunkowuje na osiągnięcie wyznaczonego celu[105]. Motywacja to wynik jakiegoś procesu, w którym zauważamy pewien niedostatek bądź całkowity brak pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym. W momencie

[102] D.A. de Catanzaro, *Motywacje i emocje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 17-18.
[103] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 211.
[104] B. Bittel Lester, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Mc Graw Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn 1994, s. 179.
[105] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 136.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

dostrzeżenia tego zróżnicowania pojawia się określenie zasobów oraz możliwości, których analiza doprowadza do wyznaczenia planu działania oraz jego realizacji[106]. Motywację w odróżnieniu od manipulacji rozróżnia fakt, iż nie jest ona zachowaniem nieetycznym, wpływającym na daną osobę, niekoniecznie dla jej dobra, lecz zachowaniem wyznaczającym cel oraz kierunek działania, a także jego realizację[107]. W ujęciu potocznym motywacją jest „naruszenie spokoju i ukierunkowanie zachowań jednostki"[108], a więc podjęcie pewnego działania w reakcji na bodziec.

Z kolei motywami nazywamy czynniki pobudzające organizm do działania. Można je podzielić na następujące grupy:

- pierwotne (podstawowe) – *są wrodzone, czyli mają podłoże fizjologiczne*;
- ogólne – są czymś pośrednim między pierwotnymi a wtórnymi; przykładem może tutaj być: ciekawość, oddziaływanie na innych bądź też przywiązanie uczuciowe;
- wtórne (wyższego rzędu) – są produktem uczenia się, dlatego też można do nich zaliczyć motywy władzy, osiągnięć, przynależności, bezpieczeństwa oraz statusu[109].

Należy zauważyć, że kluczem do zrozumienia motywacji jest głównie kategoria potrzeb. Można zatem wysnuć wniosek, że motywacja bywa tym większa, im silniejsze są potrzeby, które u danej osoby wymagają ich zaspokojenia[110].

W literaturze wyróżnia się następujące wymiary motywacji:

- kierunek – co pracownik chce osiągnąć, o co się stara, jakie ma pragnienia i obawy;
- wysiłek – jak bardzo się o to stara, jaki zasób sił jest wydatkowany na realizację zadań i celów;
- wytrwałość – jak długo się o to stara, z jaką determinacją dąży do końcowych efektów;

---

106 Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 21.

107 J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 20.

108 W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 207.

109 M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 15.

110 Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami…*, s. 135.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- stan emocjonalny – pozytywne lub negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień lub obaw pracownika[111].

Przyjmując za punkt odniesienia źródło wywoływania określonych postaw u pracowników, motywację można podzielić na:

— wewnętrzną – oznaczającą samoczynny bodziec emocjonalny wynikający z wartości i przekonań danej osoby;

— zewnętrzną – będącą wyrazem formalnego systemu motywowania w danej organizacji[112].

A. Pocztowski motywację wewnętrzną i zewnętrzną ujął jako motywację do pracy w ujęciu atrybutowym i ujęciu czynnościowym. Ujęcie atrybutowe określa motywację jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych. Z kolei ujęcie czynnościowe określa motywację jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości[113].

Dla niektórych pracowników najbardziej motywującą będzie swoboda działania w pracy, możliwość wykorzystania swojej wiedzy, odpowiedzialność czy po prostu prestiż związany z zatrudnieniem w danej jednostce. Dla innych motorem do efektywnej pracy może być podwyżka pensji, pochwała szefa czy awans[114]. Motywacja zewnętrzna przejawia się w dwóch rodzajach zachowań osoby motywującej. Są to nagradzanie oczekiwanych zachowań jednostki oraz karanie zachowań, których nie akceptuje przełożony. Nagradzanie ma na celu wzmocnienie pozytywnego wyniku pracy, tak aby ten był w przyszłości powtarzany przez pracownika, z kolei karanie – osłabienie lub wyeliminowanie niepożądanego zachowania poprzez obwarowanie go niemiłym dla pracownika następstwem[115]. Warto zauważyć, że przełożeni stosujący wobec pracowników wyłącznie motywację zewnętrzną, na przykład w formie premii finansowych, pomimo uzyskania niemal natychmiastowych efektów swych działań,

---

111 T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 168, za: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników…*, s. 16.

112 T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 168.

113 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 202-203.

114 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 212.

115 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 476-477.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

krótkotrwale obserwują efekty nagrodzenia pracownika. Długofalowe efekty przynosi motywowanie czynnikami wewnętrznymi, kiedy to pracownik w życiu zawodowym może liczyć na dobrą „jakość życia w miejscu pracy". Cytowane pojęcie oznacza filozofię polegającą na analizowaniu postaw, zachowań i nastawienia pracownika w miejscu pracy oraz jego oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ma ona na celu zwiększenie zaangażowania podwładnych w życie organizacji poprzez obdarzanie ich zaufaniem i odpowiedzialnością. Jednocześnie pracownicy muszą być wyposażeni w narzędzia czy informacje oraz posiadać stosowne kompetencje umożliwiające im wykonywanie konkretnej pracy. Dbałość o jakość życia w miejscu pracy polega również na rozpoznaniu potrzeb konkretnego pracownika, a także zapewnieniu odpowiednich instrumentów w celu ich spełnienia. Zatem celem zapewnienia dobrej jakości życia w pracy jest dążenie do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez spełnienie potrzeb jego pracowników[116].

Wspomniane czynniki wewnętrzne i zewnętrzne są ze sobą wzajemnie powiązane, a wchodząc w różnego rodzaju interakcje, wspólnie oddziałują na zachowania ludzi. Dlatego też motywację można przedstawić w postaci procesu, w którym pracownik:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby;
- rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia;
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań);
- osiąga określony poziom wykonania zadań, który jest oceniany;
- otrzymuje nagrody bądź kary, które zaspokajają lub nie jego potrzeby;
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb lub modyfikacji istniejących[117].

Mówiąc o motywacji, należy także wspomnieć o pojęciu zadowolenia z pracy. Przebywanie w środowisku pracy wiąże się więc z różnego rodzaju czynnikami, które składają się na poczucie zadowolenia bądź niezadowolenia pracownika. Z kolei to właśnie pracownicy czerpiący satysfakcję ze swojego życia zawodowego stanowią siłę organizacji, która dzięki nim może funkcjonować efektywnie. Dbałość o zadowolenie pracowników jest szczególnie istotna z uwagi na fakt, iż podwładni niezadowoleni z pracy, po-

[116] R. Rose, L. Beh, J. Uli, K. Idris, *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences" 2006, 3(2), s. 2151-2159.
[117] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 203.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

przez różnego rodzaju działania kontr produktywne, stanowią potencjalne zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa[118]. Pojęcie zadowolenia z pracy nie jest pojęciem jednoznacznym i można je rozpatrywać w kilku kontekstach. Zgodnie z definicją słownika języka polskiego przez zadowolenie rozumieć należy stan osiągnięty poprzez zaspokojenie potrzeb i pragnień jednostki[119]. Według E.A. Locke'a satysfakcja zawodowa to efekt porównania oczekiwań pracownika z tym, co pracownik otrzymuje w zamian[120], które z kolei objawia się w pozytywnej lub negatywnej postawie wobec samej pracy, organizacji, w której jest zatrudniony, oraz wobec współpracowników[121]. Ciągle w wielu przedsiębiorstwach pracownicy postrzegani są jako mało ważny element przedsiębiorstwa, w dodatku łatwy do zastąpienia. W Polsce widać postępy w zarządzaniu zasobami materialnymi i finansowymi, jednak w przypadku zasobów ludzkich sytuacja wygląda gorzej[122].

3.2. TEORIE MOTYWACJI

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii starających się wyjaśnić fenomen motywacji do pracy. Jedną z najczęściej stosowanych typologii teorii motywacji jest ich podział na dwie grupy: teorie treści i teorie procesu (poznawcze). Teorie treści są ukierunkowane na wyjaśnianie wewnętrznych przyczyn, które wyzwalają zachowania ludzi. W ich ramach następuje identyfikacja i klasyfikacja potrzeb uznanych za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami. Do najbardziej znanych teorii treści należą:

— hierarchia potrzeb A. Maslowa;
— teoria potrzeb C.P. Alderfera, zwana teorią ERG;

[118] O. Grabiec, J. Jędraszczyk-Kałwak, *Job satisfaction in the opinion of employees of small and medium – sized enterprises*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2018, nr 1, s. 38.

[119] *Słownik języka polskiego*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 279.

[120] E.A. Locke, *Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Pub Rand McNally College. Co, Chicago 1976, s. 1297-1349.

[121] A. Bortnowska, H. Stankiewicz, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych"*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005, s. 116.

[122] A. Pocztowski, *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Agencja Konsultingowa Sedlak & Sedlak, Kraków 1995, s. 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga;
— teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda.

Natomiast teorie motywacji, zaliczane do grupy teorii procesu, zajmują się tym, w jaki sposób ludzkie działania mogą być uruchamiane, ukierunkowywane, podtrzymywane i wygaszane. Najbardziej znane teorie procesu to:

- teoria oczekiwanej wartości V. Vrooma;
- teoria warunkowania instrumentalnego B.F. Skinnera;
- teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa;
- teoria wyznaczania celów E.A. Locke'a [123].

Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Jedną z najbardziej znanych teorii motywacji jest teoria hierarchii potrzeb stworzona przez A. Maslowa. Jej podstawę stanowi przekonanie, że źródło napięcia stanowi niezaspokojona potrzeba jednostki. Zgodnie z tą teorią ludzkie potrzeby dzielą się na pięć kategorii. Są to:

— potrzeby fizjologiczne – stanowiące podstawę opracowanej przez Maslowa piramidy potrzeb, do których należą m.in. głód, pragnienie, wypoczynek czy seks;

— potrzeby bezpieczeństwa, jak np. stabilna sytuacja materialna czy ochrona przed krzywdą fizyczną;

— potrzeby społeczne, czyli wszelkiego rodzaju uczucia (miłość, przyjaźń) oraz chęć przynależności do grupy i akceptacji ze strony innych;

— potrzeby uznania – wśród których wyróżnia się te o charakterze wewnętrznym, jak szacunek do samego siebie, osiągnięcia, oraz te o charakterze zewnętrznym, jak np. społeczne uznanie, prestiż czy władza;

— potrzeba samorealizacji – która zdaniem autora teorii jest potrzebą najwyższego rzędu, a objawia się ona w rozwoju osobistym jednostki i dążeniu do osiągania założonych przez siebie celów[124].

W kontekście pracy zawodowej potrzebami fizjologicznymi będą zaś prawo do wynagrodzenia i odpowiednie warunki pracy. Zaspokojenie tych potrzeb zapewnia jednostce godziwe życie. Z kolei zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, do których zalicza się stałe zatrudnienie czy ubezpieczenie zdrowotne, pozwala

[123] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 204.
[124] A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 309-312.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

na przetrwanie trudnych sytuacji życiowych czy po prostu prowadzenie stabilnego życia. Kiedy wyżej wspomniane potrzeby są zaspokojone, jednostka pragnie także poprawnych stosunków z innymi ludźmi poprzez udział w różnych grupach społecznych. W kontekście organizacji potrzeba ta odnosi się do przynależności pracownika do grupy pracowniczej oraz utrzymywania dobrych kontaktów ze współpracownikami i przełożonymi. Kolejna potrzeba skupia się na uznaniu i szacunku ze strony innych. Jest ona zaspokajana poprzez docenianie pracownika. Z kolei najwyższą ludzką potrzebą jest samorealizacja, a więc chęć rozwoju osobistego i wykorzystywania swoich możliwości[125]. Zdaniem twórcy tej teorii nie jest możliwe zaspokojenie potrzeby wyższej kategorii bez uprzedniego zaspokojenia niższych potrzeb. Warto zauważyć, że zgodnie z teorią potrzeb potrzeba samorealizacji nigdy nie może być w pełni zaspokojona i właśnie z uwagi na to najbardziej motywuje do pracy[126]. Inni autorzy koncepcji zaspokajania potrzeb zwracają uwagę na potrzeby egzystencjonalne (odpowiednik potrzeb fizjologicznych według Maslowa), takie jak pożywienie czy sen, relacyjne, które dotyczą stosunków międzyludzkich, i rozwojowe – mające na celu osobisty rozwój jednostki[127].

Teoria ERG C.P. Alderfera

Teoria A. Maslowa nie jest jedyną teorią odnoszącą się do potrzeb. Niejako w odpowiedzi na teorię Maslowa powstała teoria ERG, której autorem jest C.P. Alderfer. Podzielił on potrzeby ludzkie na trzy kategorie:

E (Existance) potrzeby egzystencji,

R (Relatedness) kontaktów społecznych,

G (Growth) rozwoju.

W odróżnieniu od A. Maslowa Alderfer twierdził, iż człowiek może być motywowany przez kilka potrzeb jednocześnie. Z kolei potrzeba, która nie zostanie zaspokojona, prowadzi do frustracji jednostki, poprzez co człowiek rezygnuje z jej zaspokojenia, skupiając się na potrzebie niższego rzędu[128]. W grupie potrzeb egzystencjalnych wyróżnia się potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, potrzeby

[125] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 247-248.

[126] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 214.

[127] F. Luthans, *Organizational behaviour*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1995, s. 151.

[128] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 254-255.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

społeczne związane są z interakcją z innymi ludźmi, potrzebą przynależności, przyjaźni itp. Z kolei potrzeby rozwoju, najwyższe w hierarchii, dotyczą samorealizacji, odczuwania prestiżu i piękna[129]. Teoria ta uwzględnia zagadnienie frustracji i regresji. Jeśli człowiek nie uzyska zaspokojenia danej potrzeby, będzie odczuwał frustrację, zejdzie na niższy poziom potrzeb i będzie próbował ponownie, niekiedy z większą intensywnością, zaspokajać potrzeby niższego rzędu.

Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga

Kolejną wśród teorii potrzeb jest teoria motywacji opracowana przez F. Herzberga – tzw. teoria dwuczynnikowa, skupiająca się na czynnikach higieny, takich jak warunki pracy, nadzór czy stosunki międzyludzkie, oraz na czynnikach motywujących, jak np. awans, uznanie przełożonych czy rozwój. Pierwsza grupa to bodźce, które jeżeli nie są zaspokojone, powodują niezadowolenie jednostki, jednak gdy zostają spełnione – nie prowadzą do zadowolenia. Czynniki motywujące z kolei działają w zgoła odmienny sposób, a więc jeżeli zostają zaspokojone, wywołują zadowolenie człowieka, natomiast kiedy nie zostaną spełnione, nie wywołują jego niezadowolenia[130].

Teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda

Z kolei D. McClelland podzielił ludzkie potrzeby na potrzeby władzy, potrzeby przynależności oraz potrzeby osiągnięć. I mimo że zdaniem autora tej teorii każdy człowiek odczuwa wszystkie wyróżnione potrzeby, każda z nich przejawia się u danej jednostki z innym natężeniem. Dominacja potrzeby władzy oznacza, iż człowiek może czuć się spełniony wykonując pracę, która daje możliwość zarządzania innymi. W przypadku, kiedy dominującą potrzebą jest przynależność, jednostka chętnie nawiązuje więzi społeczne ze współpracownikami i pracuje w zespole. Z kolei osoby, u których dominuje potrzeba osiągnięć, najchętniej wykonują zadania konkretne i skupione są na osiąganiu założonych celów[131].

A. Pocztowski przedstawił zestawienie porównawcze czterech teorii treści w formie tabelarycznej, które zostało zaprezentowane w tabeli 9.

---

[129] T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 170.

[130] D.W. Organ, T. Bateman, *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*, BPI/IRWIN, Homehood, Illinois 1986, s. 112.

[131] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne…*, s. 254-259.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 9. Porównanie teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Maslowa	Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga	Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria potrzeb D.C. McClellanda
Potrzeby samorealizacji	Treść pracy Odpowiedzialność Awans Rozwój	Potrzeby rozwoju	Potrzeba osiągnięć
Potrzeby szacunku i uznania	Osiągnięcia, uznanie		Potrzeba władzy
Potrzeby przynależności i miłości	Stosunki z kolegami, przełożonymi i podwładnymi	Potrzeby kontaktu	Potrzeba przynależności
Potrzeby bezpieczeństwa	Pewność miejsca pracy	Potrzeby egzystencji	
Potrzeby fizjologiczne	Warunki pracy, wynagrodzenie		

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 205.

Teoria oczekiwanej wartości V. Vrooma

Kolejna grupa teorii motywacji związana jest z procesem. Wśród nich wyróżnia się przede wszystkim teorię oczekiwań autorstwa V. Vrooma, wedle której ludzi do podejmowania działań skłania chęć uzyskania nagrody. Im większe jest zatem pragnienie nagrody, tym więcej wysiłku jednostka jest w stanie włożyć w swoją pracę[132]. Vroom w swej koncepcji twierdzi, że motywacja (M) jest pochodną następującej funkcji:

$$M = f(x, y, z),$$

której parametry mogą być subiektywnie oceniane jako:

x – atrakcyjna wartość nagrody;

y – prawdopodobieństwo wykonania danej pracy (większe od zera);

z – stopień odczuwanej sprawiedliwości, wyrażony relacją osiągniętego celu do poniesionych nakładów[133].

[132] W. Bańka, *Operacyjne kierowanie…*, s. 209.

[133] T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 175.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Teoria warunkowania instrumentalnego B.F. Skinnera

Według teorii warunkowania instrumentalnego B.F. Skinnera zachowania ludzi są wynikiem wcześniejszych doświadczeń. Zachowują się tak, ponieważ w przeszłości nauczyli się, że jedne zachowania wiążą się z przyjemnymi doświadczeniami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie, można określić tzw. prawo skutku czyli działanie kojarzone z dobrymi wspomnieniami, zostanie powtórzone, a to nieprzyjemne będzie unikane[134]. Zakłada się tutaj następującą sekwencję zdarzeń:

bodziec – zachowanie – skutek – powtarzalna reakcja.

Teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa

Opracowana przez J.S. Adamsa teoria słuszności zakłada, że człowiek dokonuje oceny wysiłku poniesionego na rzecz wykonania danego zadania oraz otrzymanej za nie nagrody, a następnie porównuje otrzymaną gratyfikację z tymi, które uzyskali jego współpracownicy. Jeżeli nagrody są porównywalne, pracownik ma poczucie słuszności, dzięki czemu będzie starał się wykonywać swoje zadania w podobny sposób. Jeżeli natomiast nie dostrzeże owej słuszności, może zwiększyć lub zmniejszyć nakład swojej pracy[135]. Właśnie poczucie sprawiedliwości otrzymanej nagrody, oparte na subiektywnej ocenie pracownika, jest ważnym czynnikiem motywacji[136].

Teoria wyznaczania celów E.A. Locke'a

Teoria ustanawiania celów to kolejna teoria procesu motywacji. Wedle jej założeń pracownik podejmuje działania głównie dlatego, że przyświeca mu cel, jaki chce osiągnąć. Aby więc człowiek był silnie zmotywowany do działania, należy stawiać mu konkretne i wymagające cele. Należy jednak tak je dostosować do danej jednostki, aby były one możliwe do osiągnięcia, bowiem cele, których osiągnięcie jest niemożliwe, demotywują pracowników[137].

---

134 A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2003, s. 24.

135 W. Bańka, *Operacyjne kierowanie…*, s. 209.

136 J.E. Koprowicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM sp. z o.o., Płock 2005, s. 270.

137 M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*..., s. 254-255.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

3.3. MODELE MOTYWOWANIA

Koncepcje motywowania zmieniały się na przestrzeni stulecia i dostosowywały się do zmian zachodzących w organizacjach. W literaturze przedmiotu spośród modeli motywowania wyróżniają się trzy główne i są one osadzone w nurtach trzech podstawowych szkół zarządzania: klasycznej, socjologicznej i systemowej, a ich główne założenia odpowiadają kolejno teoriom X, Y (McGregora) oraz Z (Ouchiego)[138]. Modele, o których mowa, to:

— model tradycyjny – podejście to zakłada używanie bodźcowego systemu płac, zakłada, że główną siłą motywacyjną jest pieniądz, a dla większości ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od charakteru samej pracy;

— model stosunków współdziałania – podejście to zakłada, że pracownik odczuwa potrzebę, by być użytecznym i ważnym, ma silne potrzeby społeczne i że potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze;

— model zasobów ludzkich – podejście to zakłada, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego, zadaniem kierownictwa jest więc zachęcanie do współuczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie[139].

Różnice między wymienionymi modelami motywacji, ich wpływem na postępowanie kierownictwa i związane z tym oczekiwania pracowników przedstawiono w tabeli 10.

[138] T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 179-180.

[139] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 459-460.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 10. Modele motywowania

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia		
Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna	Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni	Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczyniać się do osiągania ważnych celów, które wspólnie ustalali
Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to „dostaną"	Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami	Większość ludzi chciałaby pracować bardziej twórczo, w warunkach samokierowania i samokontroli, niż tego od nich wymaga obecna praca
Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczego myślenia, samokierowania i samokontroli	W motywacji do pracy właśnie te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze	
Zasady postępowania kierownika		
Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych	Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia	Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie
Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia i kontroli operacje	Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń i dążyć do kompromisu	Tworzyć środowisko, w którym każdy pracownik może wnieść wkład do granic swoich możliwości
Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie	Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach	Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych
Oczekiwania		
Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy	Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności	Rozszerzanie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami	Zaspokojenie tych potrzeb poprawi ich morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować"	Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „uboczny produkt" wykorzystania przez podwładnych ich możliwości

Źródło: T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 180, za: R.M. Steers, L.W. Porter (red), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Nowy York 1983, s. 13.

3.4. PODSTAWOWE NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

Analizując systemy motywowania w kształtowaniu poczucia satysfakcji z pracy, szczególne znaczenie warto przypisać narzędziom służącym do rozpoznawania potrzeb pracowników oraz różnicowania narzędzi motywowania w odniesieniu do różnych stanowisk pracy[140].

Narzędzia i instrumenty motywacyjne są zbiorem metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które wpływają na proces motywowania. Sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym doborze narzędzi i instrumentów, adekwatnym do warunków i potrzeb danej organizacji[141]. Wszelkie narzędzia motywacji można podzielić na te stanowiące dla pracownika nagrodę oraz te, które stanowią karę. Jak powszechnie wiadomo, ludzie wolą być nagradzani aniżeli karani, w związku z tym istotą motywacji z punktu widzenia pracownika jest to, aby poprzez swoje zaangażowanie w pracę uzyskiwać nagrody oraz unikać kar. Wartość nagrody zwykle jest oceniania przez podwładnych w sposób subiektywny, a na jej ocenę składają się dwa czynniki: typ uzyskanej nagrody oraz pewna wrażliwość jednostki na dany rodzaj gratyfikacji[142]. Wobec tego przełożeni powinni dysponować takimi narzędziami, które dla ich podwładnych wydają się atrakcyjne, a dodatkowo nie mogą oni

[140] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 173.

[141] J.W. Przybytniowski, M.A. Leśniewski, *Motywacyjna rola wynagradzania w sieci dystrybucji usług ubezpieczeń gospodarczych,* [w:] J. Zimny (red.), *Widzieć – Oceniać – Działać. Wieloaspektowość badań naukowych,* Stalowa Wola – Rużomberok 2006, s. 51.

[142] G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania,* Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003, s. 180.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ograniczać się do nagradzania wszystkich osób w jednakowy sposób – pracownik powinien mieć szansę wyboru nagrody, która w jego odczuciu jest najatrakcyjniejsza. Otrzymując bowiem nagrodę, pracownik dokonuje oceny jej słuszności, określając wartość nagrody oraz wysiłku włożonego w jej zdobycie[143].

Motywacja w odniesieniu do zarządzania jest złożonym procesem, którego istotą jest zachęcenie pracownika do wykonywania swoich obowiązków w taki sposób, aby satysfakcjonowały one jego przełożonego, a także przynosiły organizacji wymierne korzyści. Czynnikami wpływającymi na skuteczny proces motywowania oraz ich zależnościami zajmuje się psychologia motywacji.

Gałąź nauki, jaką jest psychologia motywacji, zajmuje się rozpoznawaniem czynników wpływających na pobudzenie jednostki do działania. Podstawowym bodźcem, dla którego ludzie podejmują aktywność, zazwyczaj jest chęć osiągnięcia określonego celu. Jednak cel ten musi mieć konkretny motyw, a więc przyczynę, dla której człowiek pragnie go osiągnąć. Mimo że wiele osób może dążyć do jednego celu, ich motywacje mogą być zupełnie inne. Zależne jest to od indywidualnych cech jednostki, jej pragnień, potrzeb czy możliwości działania[144]. Również w obrębie jednostki mogą występować różnice w motywacji do działania, uwarunkowane między innymi zmianą zachowania w przekroju czasowym – pracownik może bowiem jednego dnia pracować z pełnym, ponadprzeciętnym zaangażowaniem, a innego dnia włożyć minimum wysiłku w swoją pracę. Psychologia motywacji skupia się na potrzebach i poczuciu niedostatku w związku z ich niezaspokojeniem, podchodzi zatem do motywacji od strony treści i najprościej ujmując, dąży do udzielenia odpowiedzi na pytanie: „co motywuje danego człowieka do pracy?". Podobne pytanie winien sobie zadawać menedżer, którego rolą jest zastosowanie takich środków, dzięki którym pracownik podejmie określoną aktywność w pracy.

W praktyce czynnikiem motywującym pracowników są przede wszystkim płace. Aby wynagrodzenie motywowało do ciężkiej pracy i osiągania efektywnych wyników, powinno być adekwatne do wykonywanego zawodu, stopnia trudności oraz odpowiedzialności ponoszonej na stanowisku pracy. W skład wynagrodzenia wchodzi zarówno płaca zasadnicza, jak również wszelkie dodatki finansowe kształtujące całkowity dochód z pracy, takie jak premie czy nagrody

[143] O. Grabiec, J. Jędraszczyk-Kałwak, *Work commitment as an effect of applied system of motivation*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2017, nr 3, s. 27.
[144] F. Rheinberg, *Psychologia motywacji,* Wydawnictwo WAM, Kraków 2006, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

finansowe. Z pewnością większą siłę oddziaływania na pracownika mają premie i nagrody aniżeli sama płaca zasadnicza. Są one bowiem postrzegane jako bezpośrednie następstwo efektywnie wykonanego zadania czy wyróżnienie za ponadprzeciętną pracę[145]. W wielu przedsiębiorstwach istnieją już systemy premiowania, które jasno precyzują, za co i w jakiej wysokości przysługują pracownikom premie. Dzięki temu zatrudnieni, chcąc zostać nagrodzeni, ukierunkowują się na konkretne efekty swojej pracy. Poza premią do płacowych czynników motywacyjnych o charakterze materialnym zalicza się również podwyżkę płacy zasadniczej, dodatki obligatoryjne, przysługujące np. z tytułu pełnienia dyżurów, wysługi lat czy też za pracę w godzinach nocnych czy nadliczbowych oraz dodatki fakultatywne, jak choćby nagrody jubileuszowe czy dodatki funkcyjne.

Coraz częściej zauważyć można, że jednak atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze już nie wystarcza, znaczenia nabiera również system świadczeń pozapłacowych. W konsekwencji decyzja o podjęciu pracy w danej przedsiębiorstwie jest często podejmowana na podstawie oferowanych przez pracodawcę dodatków[146]. Obecnie pracodawcy coraz większą wagę przywiązują do niematerialnych narzędzi motywowania. Praca ma na celu nie tylko zapewnienie finansowych środków do życia, ale również rozwój i satysfakcję samego pracownika. Pracodawcy mają do dyspozycji pełen wachlarz narzędzi mających na celu zmotywowanie pracowników do wykonywania obowiązków w sposób efektywny. Niemniej jednak menedżer powinien dostosować czynniki motywacyjne do indywidualnych cech danego pracownika, jego kompetencji i potrzeb rozwoju[147].

Bodźce motywacyjne można podzielić na trzy kategorie: środki przymusu, środki zachęty oraz środki perswazji[148].

Wspomniane narzędzia motywacji to:

— narzędzia przymusu – mają one charakter naprawczy i kontrolny; to narzucenie pracownikowi, w jaki sposób ma się zachowywać; działanie to ma za zadanie podporządkowywanie się woli motywującego w celu zaspokojenia potrzeb organizacji; poprzez wykorzystanie środków przymusu nie dochodzi do pogodzenia interesów motywowanego i motywującego; wyróżnić tu można: kary, polecenia, zakazy, nakazy, nacisk wsparty groźbą, szantaż emocjonalny, nękanie fizyczne;

[145] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie*…, s. 28.
[146] K. Dołożyńska, *Motywowanie pozafinansowe,* „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 3, s. 48.
[147] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna…,* s. 134-136.
[148] S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa 1995, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— narzędzia zachęty – cechują się tym, że pracownik ma możliwość podejmowania decyzji, ale zadania ciągle są dyktowane poprzez motywującego; motywujący wykorzystuje różne nagrody, które mają skłonić drugą osobę do działania, czyli pracownicy powinni się starać, aby je zdobyć; wyróżnić tutaj można: szanse na sukces, perspektywy nagrody, perspektywy awansu, perspektywy innej formy uznania, możliwość rozwoju, możliwość wzrostu prestiżu, współzawodnictwo;

— środki perswazji – wyróżniają się tym, że motywujący wraz z osobą motywowaną określają cele i zakres działań; mają charakter bezpośredniego oddziaływania przełożonego na podwładnego za pomocą określonego stylu kierowania; użycie środków perswazji wymaga od motywującego wtargnięcia w sferę emocjonalną osoby motywowanej; wyróżnić tutaj można: przekonywanie, sugerowanie, nakłanianie, oddziaływanie przez propagandę, oddziaływanie autorytetu, konsultowanie, negocjowanie. Są to najtrwalsze sposoby pobudzania ludzi do określonych zachowań w procesie pracy, ponieważ wpływają na ich świadomość, percepcję i zrozumienie pracy, stosunek do obowiązków, współpracowników, przełożonych i całej organizacji[149].

Jak wspomniano, do środków przymusu zalicza się wszelkie polecenia i nakazy kierowane przez przełożonego do podwładnego. Środki te nie uwzględniają jednak potrzeb jednostki, a jedynie skupiają się na interesach przedsiębiorstwa. Działanie za pomocą środków przymusu chociaż sprawia, że zalecenia przełożonego zostają wykonane, nie zwiększa efektywności pracy podwładnych. Środki zachęty z kolei to po prostu obietnice menedżera dotyczące konsekwencji wykonania zadań. Dzięki jasnej informacji, czego pracownik może spodziewać się w zamian za jak najlepsze wykonanie pracy, dąży on do założonego celu. Do środków zachęty zaliczają się wszelkiego rodzaju gratyfikacje materialne, takie jak wynagrodzenie, premie czy nagrody finansowe, świadczenia socjalne, przywileje pozapłacowe etc. Z kolei środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej pracownika poprzez działania emocjonalne lub racjonalne, takie jak informowanie, doradztwo czy konsultacje[150]. Perswazja zwykle stosowana jest jednak jako uzupełnienie innych środków motywacji – przymusu i zachęty.

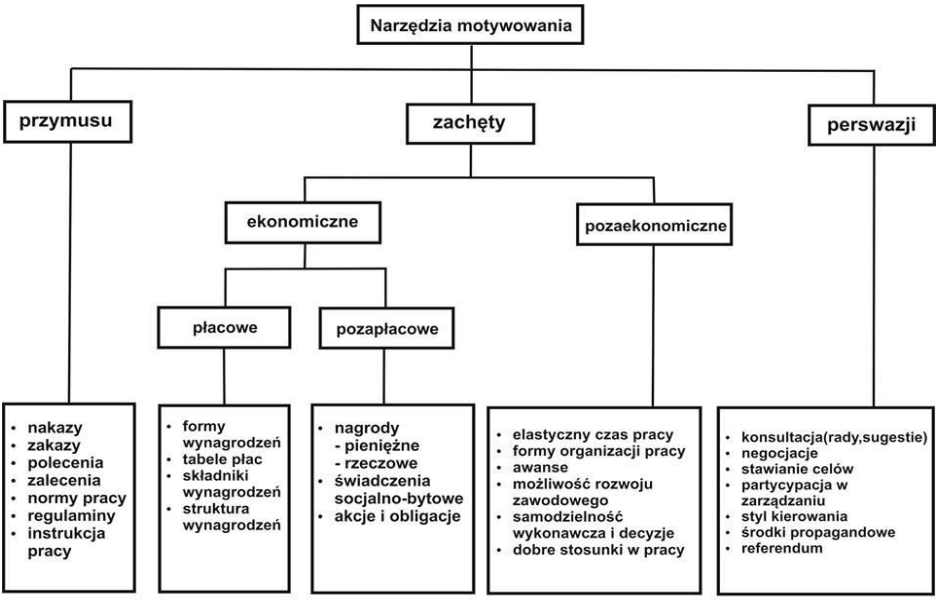
[149] P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników,* Difin, Warszawa 2012, s. 60; T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników,* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 178.

[150] U. Gołaszewska-Kaczan, *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 85-87.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Narzędzia przymusu uznaje się za wysoce nieefektywne. Narzędzia te nie zapewnią, że pracownik zechce uruchomić cały swój potencjał intelektualny, wykorzysta wszystkie możliwości, kontakty, przedsiębiorczość itp. Skutkiem stosowania tych narzędzi może być dodatkowo niekorzystna zmiana w osobowości pracownika, np. obniżenie poczucia własnej wartości czy ambicji. Z kolei narzędzia perswazji, choć są bardzo przydatne i godne polecenia, nie mogą stanowić podstawy systemu motywowania, a powinny stanowić dopełnienie grupy narzędzi zachęty. Właśnie to narzędzia zachęty są najbardziej obszerną grupą narzędzi motywowania, a ich rolą jest zainteresowanie pracownika określonym zachowaniem prowadzącym do realizacji celów organizacji przy jednoczesnej korzyści dla niego samego[151]. Wśród narzędzi zachęty można wyróżnić dwie podgrupy, a mianowicie ekonomiczne i pozaekonomiczne (również nazywane materialnymi i niematerialnymi). Podział narzędzi motywacji przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Podział narzędzi motywowania



Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007, s. 28.

[151] J.E. Koprowicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji,* Wydawnictwo Naukowe NOVUM sp. z o.o., Płock 2005, s. 278-280.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Oprócz opisanej klasyfikacji występują inne podziały instrumentów motywowania, a M.W. Kopertyńska przedstawia je następująco:

- środki materialne i niematerialne – czyli bodźce dochodowe i moralne, ideowe;
- środki płacowe i pozapłacowe – czyli bodźce gotówkowe i niegotówkowe, ale dochodowe;
- środki grupowe, zespołowe i indywidualne;
- środki krótkookresowe i długookresowe;
- środki pozytywne i negatywne;
- środki nieformalne i sformalizowane[152].

W odniesieniu do pozapłacowych czynników o charakterze materialnym na wyróżnienie zasługują różnego rodzaju świadczenia socjalno-bytowe, które coraz częściej stosowane są przez pracodawców w celu zmotywowania podwładnych do pracy. W ramach zatrudnienia pracownicy mogą korzystać z takich przywilejów jak prywatna opieka medyczna, wyżywienie w zakładowej stołówce, nieoprocentowane pożyczki pracownicze, dofinansowania do wypoczynku – tzw. „wczasy pod gruszą", dofinansowania do rekreacji – dopłaty do karnetów sportowych, bezpłatny transport lub zwrot kosztów dojazdu do pracy. Przełożeni umożliwiają również podnoszenie kwalifikacji swoim podwładnym poprzez udział w szkoleniach czy dofinansowanie ich edukacji. Przedsiębiorstwo oferujące dodatkowe świadczenia pozapłacowe postrzegane jest jako nowoczesne i dbające o interesy swoich pracowników. Dzięki zastosowaniu tego rodzaju czynników motywacyjnych na linii przedsiębiorstwo – pracownik nawiązuje się specyficzna relacja, która powoduje, iż osoba zatrudniona czuje się doceniana, ale również docenia miejsce, w którym pracuje, zdając sobie sprawę, iż w przypadku zwolnienia będzie musiała zrezygnować z pewnych przywilejów dostępnych dla pracowników przedsiębiorstwa[153].

Celem każdego przedsiębiorstwa jest osiąganie jak największych zysków ze swojej działalności. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki ludziom zatrudnionym w organizacji, którzy wspólnie pracują na jej sukces. Jednakże aby tak było, praca ludzi musi być koordynowana w taki sposób, aby wykorzystać w możliwie największym stopniu kwalifikacje i zdolności pracowników.

---

[152] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników…*, s. 40.

[153] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 377.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Za sumienną i efektywną pracę zatrudnieni powinni natomiast być odpowiednio wynagradzani – zarówno w sposób materialny, jak i niematerialny. Powyżej opisane działania składają się na zarządzanie zasobami ludzkimi, które najprościej ujmując jest strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w przedsiębiorstwie[154].

[154] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator,* Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ROZDZIAŁ 4

OCENIANIE PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

4.1. POJĘCIE I RODZAJE OCENIANIA PRACOWNIKÓW

Ocenianie pracowników to wartościowanie ich postaw, cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania przez nich zadań istotnych z punktu widzenia celów organizacji, wyrażone w formie ustnej lub pisemnej[155].

Ocena pracowników jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania kadrami, a wyniki ocen pracowników są składnikiem analizy i diagnozy potencjału kadrowego organizacji, niezbędnym do określania strategii personalnej, budowania planów kadrowych oraz wykorzystywanym do kontroli funkcji personalnej. Oceny dokonuje się już w pierwszym etapie selekcji, jeszcze podczas kandydowania na pracownika. Ocenianie pracowników jest elementem stymulowania zachowań podwładnych w procesie kierowania ludźmi i motywowania, a ich wyniki stanowią podstawę określania potencjału rozwojowego poszczególnych pracowników oraz ich potrzeb szkoleniowych. Należy zwrócić również uwagę, że efektem oceniania może być decyzja o zwolnieniach pracowników[156]. Ocenianie jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, ale są również oceniani przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo organizacji czy też kolegów z własnego i innych zespołów. Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych, dlatego też przełożeni ciągle stają wobec problemów, jak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Ocena pracownika może dotyczyć różnych aspektów jego uczestnictwa w organizacji – jego cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy. Zatem ocena pracownika jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów

[155] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania,* Difin, Warszawa 2004, s. 374.

[156] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników,* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 283-284.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)[157]. A. Pocztowski twierdzi, że mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. Czyli obiektem oceny nie powinien być człowiek w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także osiągane wyniki. Twierdzi również, że ocenianie jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być bowiem wykorzystywane praktycznie we wszystkich obszarach funkcji personalnej, czyli w zatrudnianiu, planowaniu, redukcji, stosunkach pracy, motywowaniu, kierowaniu, wynagradzaniu i rozwoju[158].

Ocenianie pracowników może przyjąć dwie formy:

— oceny bieżącej (niesformalizowanej) – prowadzonej przez przełożonego stale, w trakcie codziennie wykonywanej pracy;

— oceny okresowej (sformalizowanej) – przeprowadzanej w ściśle określonych odstępach czasu, według przygotowanych procedur i z wykorzystaniem specjalnie skonstruowanych narzędzi[159].

Ocena bieżąca, dokonywana najczęściej przez bezpośredniego przełożonego lub kierownictwo firmy, ma charakter sytuacyjny i ciągły. Oceny te dokonywane są w ramach zarządzania operatywnego, stosownie do potrzeb, które na ogół nie podlegają planowaniu. W zależności od celu przeprowadzania oceny bieżącej stosowane są wybrane kryteria oceny. Na przykład ocena bieżąca może służyć wytypowaniu pracowników do zespołu projektowego, którego członkowie powinni posiadać określoną, ale zróżnicowaną wiedzę, umiejętności pracy zespołowej, twórczego podejścia do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych, a także charakteryzować się dyspozycyjnością poza normalnymi godzinami pracy. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i – jak sama nazwa wskazuje – dokonywana jest co pewien czas przy zastosowaniu określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Ocena okresowa ma charakter kompleksowy, obejmuje całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawiera również elementy oceny jego umiejętności oraz postawy wo-

[157] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacj*i, PWN, Warszawa 2006, s. 275.

[158] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 224-225.

[159] M. Sidor-Rządkowska, *Razem wybrać najlepszych,* „Personel" 2001, nr 2, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

bec pracy. Oceny okresowe są oparte na z góry określonych zasadach, kryteriach i metodach znanych zarówno ocenianym, jak i oceniającym, co warunkuje planowość, obiektywizm ocen i ich porównywalność w czasie. System okresowych ocen pracowniczych to zatem zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen najczęściej składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników[160].

Rysunek 4. Miejsce ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 277.

[160] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 275-276.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

4.2. CELE I ZASADY OCENIANIA PRACOWNIKÓW

System oceniania pracowników to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą:

— cele oceniania;
— zasady oceniania;
— kryteria oceniania;
— podmioty oceniania;
— techniki oceniania;
— częstotliwość oceniania;
— procedury oceniania[161].

Jedną z podstawowych kwestii umożliwiających w pełni zrozumienie procesu oceniania pracowników jest określenie celów tego przedsięwzięcia, a więc znalezienie odpowiedzi na pytanie: czemu służy ocena pracy? Oto niektóre cele:

- podniesienie poziomu wykonywanej pracy – jedna z teorii psychologicznych mówi, że aby pracownik mógł dobrze wykonywać powierzone mu obowiązki, musi znać swoje dotychczasowe wyniki. Ocenienie pracownika i przekazanie mu wyników powinno pomóc tej osobie w podnoszeniu poziomu wykonywania pracy;
- podejmowanie decyzji dotyczących nagród – ocena pracowników powinna być stosowana, jeżeli naczelnemu kierownictwu zależy na uzasadnionym i sprawiedliwym przyznawaniu swoim pracownikom nagród czy awansów;
- motywowanie pracowników – ocena pracowników może ich motywować na różne sposoby, np.: pracownik, który jest informowany o wynikach swojej pracy, „wie na czym stoi", a takie przekazywanie ludziom informacji zwrotnych motywuje ich do pracy. Ocenianie pracowników sprzyja sprawiedliwemu rozdzielaniu nagród. W procesie oceniania wyznacza się pewne cele, co skłania pracowników do lepszego niż dotychczas wykonywania pracy;
- rozwój pracowników;
- rozpoznanie potencjału, a więc wyłonienie osób, które najlepiej wykonują swoje zadania, oraz takich, które nie radzą sobie z powierzonymi im obowiązkami;

[161] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 285-286, za: A. Pocztowski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Kraków 2003, s. 264.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- formalny zapis niezadowalającego poziomu wykonywania pracy – wyniki oceny mogą stanowić argument do zwolnienia pracownika z pracy[162].

W literaturze można spotkać wiele typologii celów oceniania. Jedną z bardziej znanych jest klasyfikacja opracowana przez D. McGregora, który zaproponował trzy kategorie celów oceniania:

— cele administracyjne – oznaczają możliwość wykorzystywania wyników oceniania do prowadzenia polityki personalnej w zakresie przyjmowania, przemieszczania i wynagradzania pracowników;

— cele informacyjne – wyrażają się w możliwości uzyskania przez kierowników (oceniających) wiedzy o tym, jak pracownicy wykonują powierzone im zadania, jakie zachowania są dla nich charakterystyczne oraz jakie są ich oczekiwania wobec wykonywanej pracy, przełożonych czy też innych pracowników w zespole; r*ównież pracownicy (oceniani) uzyskują w wyniku oceny informacje zwrotne o oczekiwaniach do nich adresowanych oraz o swoich słabych i mocnych stronach, związanych z pełnioną rolą organizacyjną;*

— cele motywacyjne – realizowane są w wyniku uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnej o efektach pracy i pożądanych zachowaniach, co powinno ich motywować do bardziej efektywnej pracy oraz rozwoju zawodowego[163].

Podobnym ujęciem jest sprowadzenie szczegółowych celów oceniania do dwóch kategorii: tj. rozróżnienie celów organizacyjnych i psychospołecznych. Cele organizacyjne zbliżone są w swej istocie do wcześniej wymienionych celów administracyjnych, gdyż odnoszą się do poszczególnych działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Służą one zebraniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, dotyczących: przyjmowania nowych pracowników do pracy, alokacji pracowników wewnątrz organizacji, planowania działalności szkoleniowej, planowania rozwoju i karier zawodowych, przyznawania premii, nagród bądź innych wyróżnień, nałożenia kar, motywowania pracowników, zwalniania pracowników. Cele organizacyjne, jeżeli są dobrze sformułowane i w ramach systemu okresowych ocen efektywnie zrealizowane, dostarczają kierownictwu informacji

[162] K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie" 2014, nr 103, s. 88.

[163] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 279.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

niezbędnych do racjonalnego kształtowania polityki personalnej firmy[164]. Z kolei cele psychospołeczne dotyczą przede wszystkim ocenianych pracowników, gdyż w wyniku dostarczania pracownikom informacji zwrotnej o ich mocnych i słabych stronach, osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego kształtują właściwe postawy i zachowania pracownicze. Bezpośrednim przejawem zmiany postaw i zachowań może stać się rywalizacja poszczególnych pracowników lub całych zespołów pracowniczych, zmierzająca do osiągania jak najlepszych wyników pracy, kreowania nowych przedsięwzięć czy też zdobywania dodatkowych kwalifikacji zawodowych[165].

Cele oceniania pracowników zawsze są determinowane celami funkcji personalnej realizowanej przez organizację. Ze względu na pełnione funkcje można je podzielić na cele retrospektywne, nazywane ewaluacyjnymi, i prospektywne, nazywane rozwojowymi. Ocenianie ewaluacyjne polega na analizie efektów i zachowań pracownika podczas pracy w odniesieniu do wzorca określonego na podstawie planu lub okresów poprzednich. Wyniki tej oceny są wykorzystywane przede wszystkim do określenia poziomu nagrody lub kary dla pracownika. Natomiast ocenianie rozwojowe polega na zdiagnozowaniu predyspozycji pracownika do wykonywania przyszłych zadań w organizacji. Wyniki wykorzystuje się do podejmowania decyzji o przyjęciu kandydata do pracy, przemieszczeniach organizacyjnych pracownika lub zdiagnozowania jego potrzeb szkoleniowych[166].

Kolejna klasyfikacja celów oceniania to podział na następujące kategorie:

— cele korekcyjne – służą do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych pracowników, aby można je było eliminować i unikać ich popełnienia w przyszłości; cel ten osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle bądź niewystarczająco dobrze wykonywane przez pracowników są, po dokonaniu oceny i przekazaniu jej wyników, przez nich korygowane;

— cele stabilizujące – zachęcaniu ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze; utwierdzają one ocenianego w słuszności działań realizowanych poprawnie i bez zarzutu; dają więc pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykonywania swojej roli organizacyjnej zgodnie z oczekiwaniami przełożonego;

[164] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 225-226.
[165] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1995, s. 70.
[166] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 286-287.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— cele rozwojowe – dotyczą wyznaczania przyszłych zadań bądź oczekiwań wobec pracownika, które określają niezbędne kompetencje potrzebne w przyszłości, do zdobycia których oceniany pracownik powinien, przy pomocy ze strony firmy, dążyć[167].

Główne cele oceniania pracowników mogą mieć charakter: produkcyjno-ekonomiczny, czyli ocena wpływa na wzrost wydajności pracy, poprawę jej jakości, zwiększenie gospodarności, doskonalenie sprawności organizacyjnej; charakter społeczny, czyli ocena zaspokaja potrzebę własnej oceny u pracowników, kształtuje postawy oraz wpływa na utożsamianie się pracowników z organizacją; charakter instrumentalny, czyli ocena pomaga w dokonaniu wnikliwej analizy i rejestrowaniu osiągnięć i postępów pracowników[168].

Skuteczny system oceniania powinien się odznaczać następującymi cechami:

- powinien mieć jasno sprecyzowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie;
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- powinien uwzględniać specyfikę danej firmy, którą tworzą takie cechy, jak wielkość danej instytucji czy rodzaj prowadzonej działalności[169].

4.3. PODMIOTY, ZASADY I KRYTERIA OCENIANIA

W sprawnym systemie oceniania pracowników występują dokładnie zdefiniowane dwa podmioty oceniania, a mianowicie podmioty oceniane, czyli pracownicy podlegający ocenie, oraz podmioty oceniające, czyli osoby oceniające. Podmiotami oceniającymi mogą być: bezpośredni przełożeni, przełożeni wyższego szczebla, specjalnie powołane zespoły oceniające z wewnątrz firmy, zespoły mieszane, składające się z pracowników firmy i ekspertów zewnętrznych, eksperci spoza organizacji, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni, podwładni oraz sami pracownicy[170].

[167] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 279-280.
[168] K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników…*, s. 88-89.
[169] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie…*, s. 228-229.
[170] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 290-291.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Literatura przedmiotu podaje różne zasady oceniania pracowników. Pierwszy z nich wyróżnia następujące zasady oceniania:

— zasada systemowości – elementy systemu oceniania pracowników powinny być wzajemnie spójne i dostosowane do celów personalnych organizacji;

— zasada systematyczności – ocenianie powinno mieć stały, cykliczny charakter;

— zasada powszechności – ocenie podlegają wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa;

— zasada elastyczności – kryteria i techniki oceniania powinny być dostosowane do konkretnej sytuacji i celów oceniania;

— zasada konkretności – należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania;

— zasada jawności – oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania oraz uzyskanymi przez nich wynikami;

— zasada prostoty – stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez oceniającego[171].

Zasady oceniania stanowią fundament systemu, gdyż to one określają, przy jakich założeniach, według jakich reguł i wytycznych system powinien funkcjonować w organizacji. Prawidłowo sformułowane, a następnie konsekwentnie przestrzegane zasady zwiększają skuteczność i przejrzystość systemu w praktyce. Król i Ludwiczyński pokusili się o rozszerzenie zasad okresowego oceniania i zaliczają do nich:

- celowość, oznaczającą, że ocenianie okresowe jest działaniem zmierzającym do realizacji wcześniej przyjętych celów długofalowych, nie zaś incydentalną akcją;
- systemowość, która oznacza, że ocenianie powinno być powiązane z pozostałymi podsystemami polityki personalnej, w tym głównie z pozyskiwaniem, motywowaniem, szkoleniem i rozwojem pracowników, a także powinno odznaczać się wewnętrzną spójnością;
- użyteczność, rozumianą jako pełne i konsekwentne wykorzystanie wyników ocen do prowadzenia bieżącej i perspektywicznej polityki personalnej w organizacji;

[171] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 287.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- powszechność, w myśl której oceny okresowe powinny obejmować wszystkich zatrudnionych, ze stażem pracy w organizacji powyżej pół roku – od najwyższych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze; stosowanie tej zasady łagodzi atmosferę niepokoju towarzyszącą zazwyczaj tego rodzaju przedsięwzięciom;
- jednolitość, oznaczającą stosowanie kryteriów oceny gwarantujących porównywalność wyników ocen w poszczególnych kategoriach zatrudnionych bądź też z pewnym ogólnie akceptowanym wzorcem;
- kompleksowość, w myśl której ocena winna być dokonywana z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i przyszłej działalności osób ocenianych w organizacji;
- adekwatność, wyrażająca się w dokładnej analizie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników i jej uwzględnieniu przy formułowaniu kryteriów oceny okresowej;
- stałość, którą rozumieć należy jako stosowanie tych samych kryteriów oceniania przez dłuższy czas, obejmujący kilkuletnie oceny, co prowadzi do stabilizacji systemu, pozwala na prowadzenie porównań, zachęca pracowników do osiągania coraz lepszych wyników i rozwoju;
- okresowość, która oznacza możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich wyników pracy i rozwoju w ściśle określonych przedziałach czasowych, np. rocznych, półrocznych czy kwartalnych;
- ciągłość, oznaczająca wymóg poprzedzenia każdej kolejnej oceny analizą wyników poprzednich ocen, ze szczególnym zwróceniem uwagi na realizację wniosków w nich zawartych;
- metodyczność, wyrażająca się przyjęciem formalnej procedury oceniania, która powinna być przejrzysta, logiczna, powszechnie obowiązująca i w praktyce ściśle przestrzegana;
- fachowość, przejawiająca się w szerokim korzystaniu z usług ekspertów spoza organizacji, którzy powinni zapewnić nie tylko profesjonalne przygotowanie i wdrożenie systemu, ale również przeszkolenie pracowników w zakresie prawidłowego wykorzystywania metod, narzędzi i wyników ocen;
- etapowość, według której oceny powinny być realizowane etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną – od góry do dołu;
- formalizację, która oznacza, że system powinien być ujęty w ramy przepisów wewnętrznych, a wyniki ocen powinny mieć formę dokumentów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

dołączonych do akt personalnych gromadzonych w dziale personalnym organizacji; pisemna forma oceny jest istotna, gdyż na jej podstawie podejmowane są decyzje personalne;

- poufność, rozumiana jako prawo pracownika do niepodawania do wiadomości publicznej niektórych wyników jego oceny, np. uzyskanych na podstawie badań testami psychologicznymi; całościowe wyniki oceny powinien znać pracownik oraz przełożony, który najczęściej jest oceniającym;
- prawo odwołania się, umożliwiające pracownikowi zakwestionowanie wyników oceny dokonanej przez przełożonego i zwrócenie się do organu odwoławczego o ponowne dokonanie oceny lub też zweryfikowanie oceny dokonanej przez przełożonego[172].

W literaturze wyróżnia się następujące koncepcje oceny:

— koncepcja oceny według cech, w której za przedmiot oceny uznaje się cechy i właściwości pracownika;

— koncepcja oceny według czynności, w której przedmiotem oceny są sposób wykonania czynności i zachowania pracownika;

— koncepcja oceny według wyniku, w której przedmiotem oceny jest rezultat wykonywanych przez pracownika czynności[173].

Przeprowadzenie oceny zgodnie z ideą danej koncepcji wymaga zastosowania odpowiednich kryteriów, a kryteria oceniania pracowników to mierniki wykorzystywane do oceny. Kryteria oceniania powinny być tak dobrane, aby wynikały z celów, którym oceny mają służyć. Należy pamiętać, że przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Kryteria oceniania dzielone są na: kryteria kwalifikacyjne, kryteria efektywnościowe oraz kryteria behawioralne. Król i Ludwiczyński dodają do wspomnianych kryteriów jeszcze kryteria osobowościowe. Do kryteriów kwalifikacyjnych zalicza się wiedzę (poziom wiedzy specjalistycznej, znajomości przepisów, technik i narzędzi), umiejętności (sposób nawiązywania i podtrzymywania relacji interpersonal-

[172] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 283-284.

[173] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 287, za: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 376.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

nych, poziom znajomości języków obcych itp.), cechy psychologiczne (poziom motywacji, nawyki związane z pracą, rodzaj i poziom aspiracji, rodzaj i natężenie cech osobowości), cechy organizmu (stan zdrowia, wygląd zewnętrzny itp.), desygnaty kwalifikacji (poziom i kierunek wykształcenia, certyfikaty, świadectwa kwalifikacyjne, doświadczenie zawodowe)[174]. Rola tych kryteriów jest bardzo istotna na etapie selekcji kandydatów do pracy. Są one także przydatne wówczas, gdy oceny służą do dokonywania wewnętrznych przemieszczeń pracowników (awansów, przesunięć, degradacji), ustalania potrzeb i planów szkoleniowych czy też typowania do rezerwy kadrowej[175]. Spełnianie wymogów kwalifikacyjnych często bywa potwierdzone odpowiednią dokumentacją. Dotyczy to zwłaszcza takich kryteriów kwalifikacyjnych, jak: wykształcenie zdobyte w procesie nauki w szkołach różnych typów, wiedza i umiejętności nabyte w czasie szkoleń, kursów, staży, praktyk, warsztatów, treningów itp., znajomość języków obcych potwierdzona certyfikatami czy też stan zdrowia stwierdzony przez lekarza[176].

Najczęściej stosowanymi kryteriami behawioralnymi są dyspozycyjność, gotowość do doskonalenia zawodowego, lojalność, profesjonalizm w działaniu, zaangażowanie w realizację zadań, przestrzeganie dyscypliny pracy i dyscypliny technologicznej, stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników, wytrwałość i systematyczność, uczciwość. Oceny, w których wykorzystywane są kryteria behawioralne, polegają na porównaniu zachowań charakterystycznych dla pracowników obserwowanych w procesie pracy z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji[177]. Znaczenie tych kryteriów jest zróżnicowane i zależy od wielu czynników, w tym od misji i rodzaju działalności firmy, charakteru i treści pracy, preferencji kierownictwa, tradycji i etyki zawodowej[178].

Wśród kryteriów efektywnościowych wyróżnia się: jakość i terminowość wykonywanych czynności, koszty realizacji powierzonych zadań, poziom

[174] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 284-285; A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 288.
[175] Z. Pawlak, *Personalna funkcja…*, s. 221.
[176] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydanie Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001, s. 198-200.
[177] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 288.
[178] T. Oleksyn, *Praca i płaca…*, s. 203.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

uzyskanych oszczędności, czas realizacji określonego przedsięwzięcia, wartość sprzedaży, liczba pozyskanych klientów, uzyskane warunki kontraktu, liczba wprowadzonych zmian lub innowacji[179]. Kryteria efektywnościowe odnoszą się do wyników (efektów) pracy pracownika bądź zespołu pracowniczego. Jeżeli dotyczą organizacji jako całości, mogą być wykorzystane do oceny naczelnej kadry zarządzającej. Wyniki pracy oceniane według kryteriów efektywnościowych mogą być wyrażane w ujęciu rzeczowym (wydajność) i (lub) wartościowym (ekonomicznym)[180].

Kryteria osobowościowe, czyli cechy intelektu i charakteru pracownika przy ocenianiu pracowników, dotyczą postaw, przekonań, motywów i potrzeb człowieka. Chodzi tutaj o sposób funkcjonowania pracownika w organizacji, jego skuteczność z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i specyfiki działań charakterystycznych dla danej organizacji[181]. Niektórzy autorzy zaliczają także do kryteriów osobowościowych inteligencję, zdolności i temperament[182].

[179] A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 288.
[180] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 288.
[181] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami…*, s. 287.
[182] H. Steimann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy…*, s. 496; Z. Pawlak, *Personalna funkcja…*, s. 222.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ROZDZIAŁ 5

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

5.1. CEL BADAŃ I HIPOTEZY BADAWCZE

Przeprowadzone badania teoretyczno-empiryczne odnosiły się do wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. W związku z tym głównym celem opracowania była analiza wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Cel główny pozwala na konkretyzację i przedstawienie celów szczegółowych badań. W związku z tym cele szczegółowe badań to:

1. Analiza stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach;
2. Analiza komunikowania się w przedsiębiorstwach;
3. Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach;
4. Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci;
5. Analiza systemu oceniania pracowników.

Do powyższych celów badań postawiono hipotezę główną opracowania:

Stosowane w przedsiębiorstwach wybrane obszary procesu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników, wpływają na podniesienie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy w przedsiębiorstwach.

Dla każdego z wymienionych celów szczegółowych oddzielnie postawiono hipotezy szczegółowe głównie z uwagi na to, że do weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano kilka zbiorów danych pozyskanych w ramach badań empirycznych. W sumie postawiono dziesięć szczegółowych hipotez badawczych – przedstawiono je w tabeli 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 11. Wybrane obszary procesu zarządzania zasobami ludzkimi – hipotezy szczegółowe

Cele szczegółowe	Hipotezy szczegółowe
Cel 1: Analiza stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach	**H1:** Stosowane w przedsiębiorstwach style kierowania nie są zbieżne ze stylami kierowania pożądanymi przez pracowników
	H2: Skuteczny przełożony musi posiadać doświadczenie, odpowiednie kompetencje, wzbudzać szacunek oraz być odpowiedzialnym
Cel 2: Analiza komunikowania się w przedsiębiorstwach	**H3:** Dla pracowników ma znaczenie, czy porozumiewają się z osobami w tym samym lub podobnym wieku oraz z osobami tej samej płci
	H4: Komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rywalizacja między współpracownikami wpływają na jakość pracy
	H5: Pracownicy wysoko oceniają komunikację pionową w przedsiębiorstwach
Cel 3: Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach	**H6:** Motywatory finansowe najbardziej motywują pracowników do pracy
	H7: W przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach, jednak pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy
Cel 4: Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci	**H8:** Płeć nie wpływa na zróżnicowanie wynagrodzeń i występuje równość stosowania systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn
Cel 5: Analiza systemu oceniania pracowników	**H9:** W systemie oceniania pracowników najważniejszymi kryteriami branymi pod uwagę przez przełożonych są kryteria dotyczące wyników pracy i zaangażowania w pracę
	H10: Ocena pracownicza głównie wpływa na uzyskanie podwyżki przez pracownika

Źródło: opracowanie własne.

5.2. PROCES I METODY BADAWCZE

Organizacja badań obejmowała pięć etapów czynnościowych:

etap 1 – programowanie badania – określenie celu, zakresu, źródeł informacji, rodzaju materiału statystycznego, przygotowanie technik i narzędzi badawczych,

etap 2 – obserwacja – przeprowadzenie badań ankietowych,

etap 3 – kontrola, porządkowanie, grupowanie i przetwarzanie zebranych informacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

etap 4 – analiza opracowanego materiału,

etap 5 – wnioskowanie na podstawie analizy zebranych informacji.

Do realizacji procesu badawczego wybrano pracowników przedsiębiorstw mających swoje siedziby na terenie województwa śląskiego. Badania zostały przeprowadzone zarówno pod kątem przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, jak również ich pracowników w ramach wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Ogółem badaniu poddano 52 przedsiębiorstwa, wzięło w nim udział 208 pracowników zatrudnionych w analizowanych przedsiębiorstwach.

Podejmowana problematyka wymagała przeprowadzenia badań w zakresie:

1. Stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach;
2. Komunikowania się w przedsiębiorstwach;
3. Systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach;
4. Systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci;
5. Systemu oceniania pracowników.

Badania przeprowadzone zostały w oparciu o metodę badań ankietowych, natomiast narzędziem badawczym były kwestionariusze ankiety, zbudowane z pytań zamkniętych. Przeprowadzone ankiety były anonimowe. Ankiety opracowano dla każdego z postawionych celów, i tak:

— dla celu *analiza stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach* opracowano ankietę składającą się z 23 pytań zamkniętych. Część odpowiedzi na pytania wyrażone były w miarach: nigdy, czasami, często, zawsze. W części dotyczącej cech charakteryzujących dobrego przełożonego oraz cech charakteryzujących aktualnego przełożonego ustalono wagi oceny/odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1 – to niski poziom, a 5 – to poziom wysoki;

— dla celu *analiza komunikowania się w przedsiębiorstwach* opracowano ankietę składającą się z 15 pytań zamkniętych;

— dla celu *analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach* opracowano ankietę składającą się z 17 pytań zamkniętych. W przypadku opracowywania oceny oczekiwań pracowników w procesie motywacji pracowników na tych samych stanowiskach pytanie opracowano w formie tabeli, gdzie oceniano w skali 1 do 3, a 3 – oznacza bardzo ważne, 2 – ważne, a 1 – mało ważne. Odpowiedzi na drugie pytanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

w formie tabeli dotyczące oceny pracowników odnośnie do realnego systemu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w przedsiębiorstwie zostały ocenione w trzystopniowej skali oznaczającej: 3 – występują często, 2 – występują czasami, 1 – występują bardzo rzadko lub wcale;

— dla celu *analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci* opracowano ankietę składającą się z 15 pytań zamkniętych;

— dla celu *analiza systemu oceniania pracowników* opracowano ankietę składającą się z 10 pytań zamkniętych.

W celu realizacji założonego procesu badawczego w pierwszej kolejności skoncentrowano się na charakterystyce badanych przedsiębiorstw. Wzięto tutaj pod uwagę podział przedsiębiorstw ze względu na branżę, wielkość przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia, miejsce prowadzenia działalności, formę prawną działalności gospodarczej, czas działalności przedsiębiorstwa na rynku, obszar działalności badanych przedsiębiorstw.

Kolejnym etapem badań była analiza pracowników i ich związek z przedsiębiorstwem. Szczególnie zwrócono tutaj uwagę na: płeć, wiek pracowników, wykształcenie, doświadczenie (staż) pracowników w danej organizacji oraz stanowisko pracy.

Następnym etapem badań była analiza stylów kierowania w badanych przedsiębiorstwach. Analizie poddano m.in. następujące czynniki: liczebność zespołu, styl kierowania zespołem w rozróżnieniu na odpowiadający badanym a styl kierowania występujący w przedsiębiorstwie, cechy charakteryzujące skutecznego przełożonego oraz oceny aktualnego przełożonego przez podwładnych, częstotliwość krytyki przez przełożonego, wpływ relacji osobistej na ocenę pracownika czy zaufanie do przełożonego.

Kolejnym etapem badań była ocena procesu komunikowania się w przedsiębiorstwie, gdzie m.in. dokonano oceny wpływu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa na jakość pracy oraz wpływu rywalizacji między współpracownikami na relacje i jakość pracy. Przedstawiono także bariery utrudniające skuteczną komunikację między współpracownikami.

Następny etap badań dotyczył procesu motywowania pracowników. Dokonano tutaj analizy czynników najbardziej motywujących do pracy, analizy czynników motywacyjnych występujących w badanych przedsiębiorstwach. Analizie poddano również systemy motywacyjne na tych samych stanowi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

skach pracy pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń oraz systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć.

Ostatni etap badań dotyczył systemu oceniania pracowników. W etapie tym poddano analizie stosowane kryteria oceniania pracowników w przedsiębiorstwach i wpływ ankiety oceny pracownika na jego dalsze losy w przedsiębiorstwie.

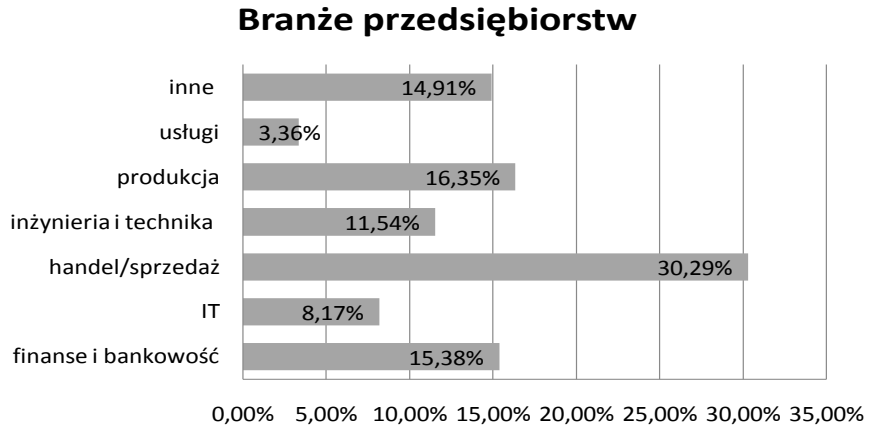
5.3. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Istotnym wskaźnikiem opisującym przedsiębiorstwa jest ich podział według branży (rysunek 5). Na potrzeby niniejszego opracowania wyodrębniono następujące branże:

- finanse i bankowość;
- IT;
- handel/sprzedaż;
- inżynieria i technika;
- produkcja;
- usługi;
- inne.

Ze względu na branżę najwięcej było przedstawicieli handlu i sprzedaży, produkcyjnych oraz z branży finansów i bankowości, a najmniej z branży usługowej.

Rysunek 5. Rozkład procentowy podziału przedsiębiorstw według branży (N=52; 100%)



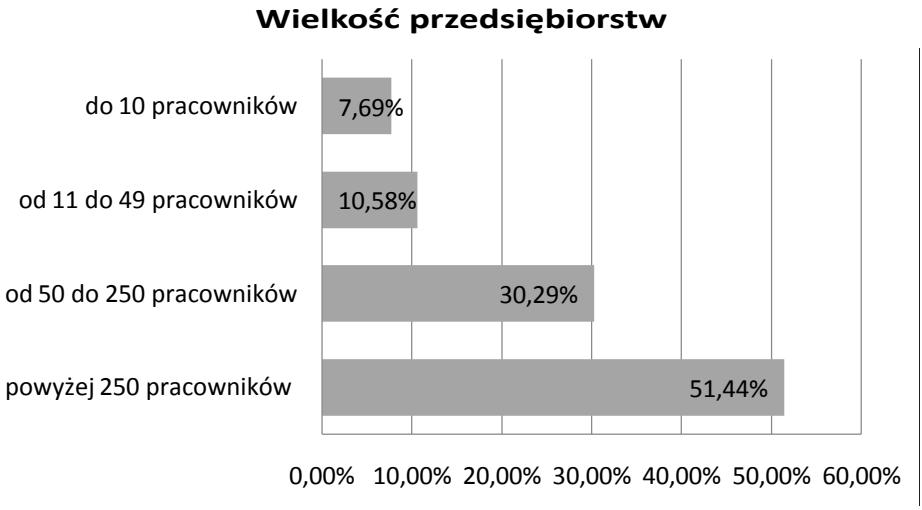
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Kolejnym ważnym wskaźnikiem opisującym badane przedsiębiorstwa jest ich wielkość (rysunek 6). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia, wyodrębniono następujące przedziały:

- do 10 pracowników;
- od 11 do 49 pracowników;
- od 50 do 250 pracowników;
- powyżej 250 pracowników.

Rysunek 6. Rozkład procentowy wielkości przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia (N=52; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ze względu na poziom zatrudnienia ponad połowa to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników oraz ponad 30% to przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 250 pracowników. Najmniejsza grupa badanych przedsiębiorstw była wśród mikro i małych przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw jako miejsce prowadzenia działalności wskazała na miasto powyżej 50 tys. mieszkańców (79,2%). 13,3% prowadzi działalność w miastach do 50 tys. mieszkańców, a 7,5% w małych miejscowościach do 5 tysięcy mieszkańców.

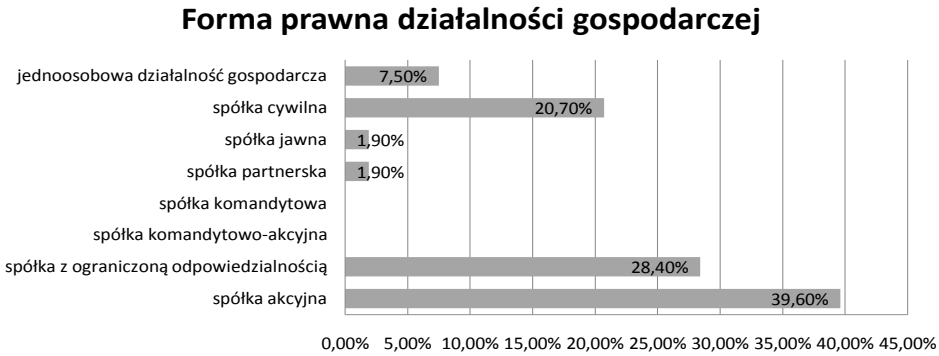
Istotnym kryterium branym również pod uwagę była forma prawna działalności gospodarczej (rysunek 7). Wskazano następujące formy prawne prowadzenia działalności:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

— jednoosobowa działalność gospodarcza;
— spółka cywilna;
— spółka jawna;
— spółka partnerska;
— spółka komandytowa;
— spółka komandytowo-akcyjna;
— spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
— spółka akcyjna.

Najwięcej, bo prawie 40% badanych przedsiębiorstw, to spółki akcyjne, następnie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, najmniej było spółek jawnych i partnerskich. W badaniach nie brały udziału żadne spółki komandytowe i komandytowo-akcyjne.

Rysunek 7. Rozkład procentowy rodzaju formy prawnej działalności gospodarczej (N=52; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

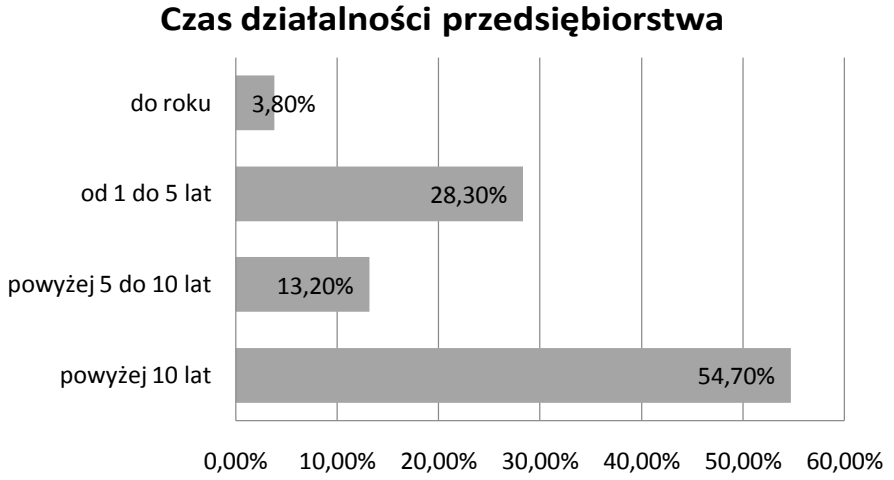
Kolejnym wskaźnikiem branym pod uwagę był czas działalności przedsiębiorstwa na rynku (rysunek 8), gdzie wyodrębniono następujące przedziały:

— do roku;
— 1 – 5 lat;
— 6 – 10 lat;
— powyżej 10 lat.

Ze względu na czas działalności przedsiębiorstwa na rynku największą grupę (ponad połowa z badanych) stanowiły przedsiębiorstwa działające na rynku powyżej 10 lat, a najmniejszą przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczęły działalność (do roku).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 8. Rozkład procentowy czasu działalności przedsiębiorstwa na rynku (N=52; 100%)
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

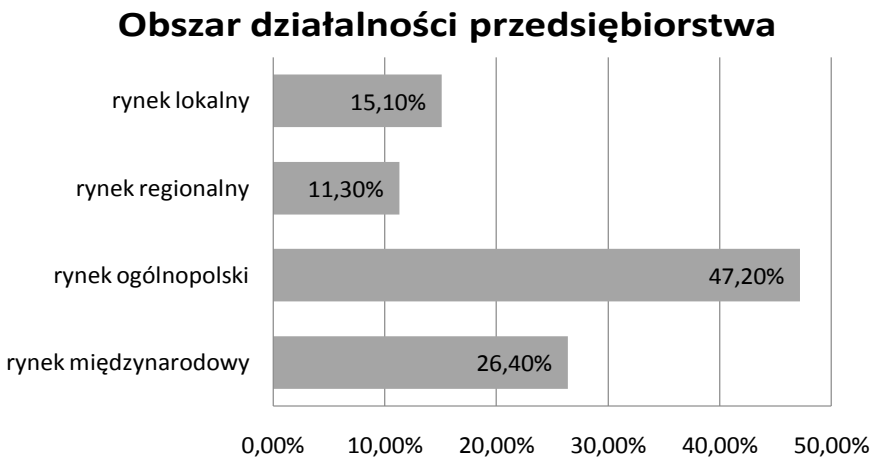


Następnym wskaźnikiem charakteryzującym przedsiębiorstwa, który był brany pod uwagę, był obszar działalności badanych przedsiębiorstw (rysunek 9). Badania odniesiono do czterech rodzajów rynków:

— lokalny;
— regionalny;
— ogólnopolski;
— międzynarodowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 9. Rozkład procentowy obszaru działalności przedsiębiorstw (N=52; 100%)
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Ze względu na obszar działalności badanych przedsiębiorstw największy udział ma rynek ogólnopolski oraz międzynarodowy, a najmniejszy tylko rynek regionalny i lokalny. Wskaźniki te nie powinny dziwić, ponieważ ponad połowa przedsiębiorstw biorących udział w badaniu to przedsiębiorstwa duże i średnie.

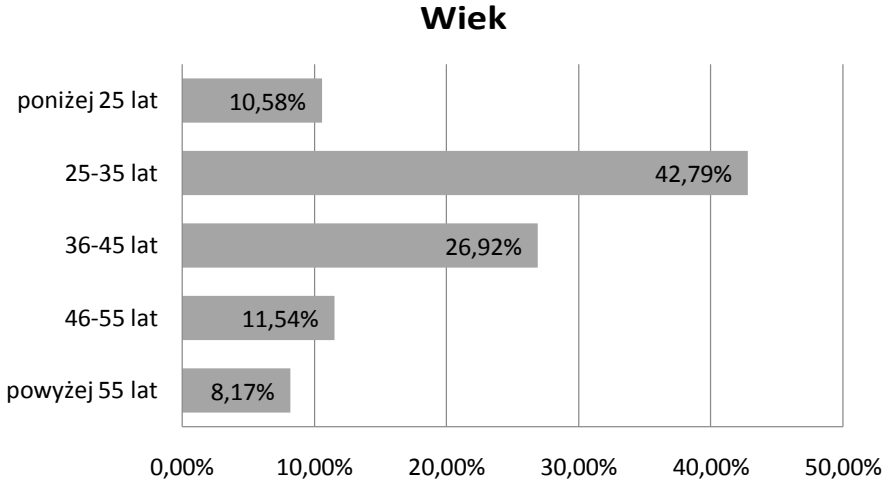
5.4. CHARAKTERYSTYKA PRACOWNIKÓW I ICH ZWIĄZEK Z PRZEDSIĘBIORSTWEM

Udział w badaniu wzięło 208 osób zatrudnionych w analizowanych przedsiębiorstwach. Wśród ankietowanych 64,9% stanowiły kobiety (135 osób), a 35,1% mężczyźni (73 osoby). Odnosząc się do wieku pracowników (rysunek 10), badania te przeprowadzono dla przedziałów:

- poniżej 25 lat;
- 25 – 35 lat;
- 36 – 45 lat;
- 46 – 55 lat;
- powyżej 55 lat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 10. Rozkład procentowy wieku badanych pracowników w przedsiębiorstwach (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nadmienić należy, że najmniej badanych pracowników zawiera się w granicy poniżej 25 lat, a najwięcej w granicach 25-35 lat, bo prawie 43%. Zauważyć należy, że prawie połowa badanych jest w wieku od 36 – powyżej 55 lat, co wskazuje na duże doświadczenie, stanowiąc istotny element kapitału intelektualnego tych przedsiębiorstw.

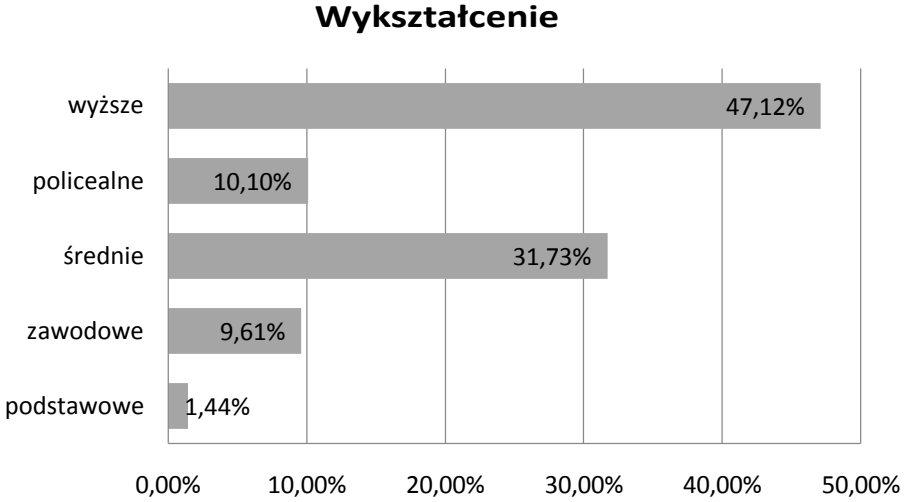
Istotnym aspektem wartości kapitału ludzkiego jest wykształcenie. Uwzględniając wskaźnik wykształcenia badanych w danych przedsiębiorstwach, określono je jako wykształcenie:

- wyższe;
- policealne;
- średnie;
- zawodowe;
- podstawowe.

Największą grupę stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, bo była to prawie połowa badanych, oraz z wykształceniem średnim. Najmniej badanych ma wykształcenie podstawowe (rysunek 11).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 11. Rozkład procentowy wykształcenia badanych pracowników (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

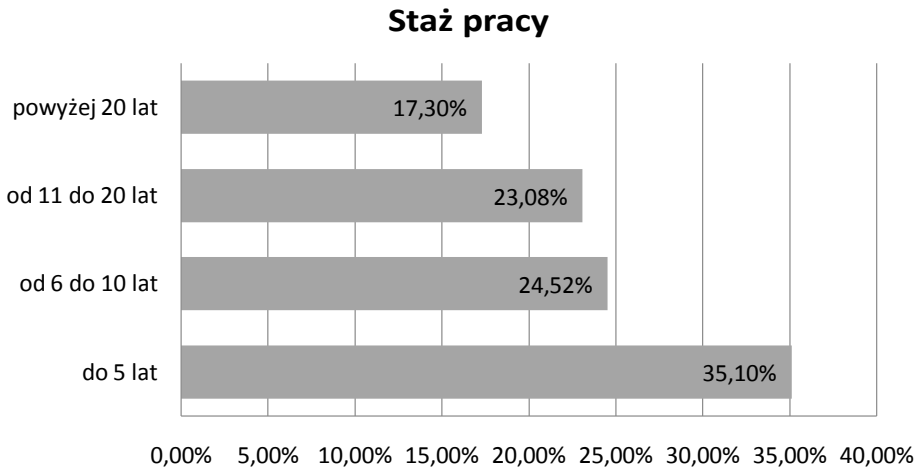
Ważnym wskaźnikiem opisującym kapitał ludzki jest doświadczenie pracowników w danej organizacji, który wyraża się stażem pracy pracowników w przedsiębiorstwie (rysunek 12).

Doświadczenie pracowników w danym przedsiębiorstwie określono czterema przedziałami:

— do 5 lat;
— od 6 do 10 lat;
— od 11 do 20 lat;
— powyżej 20 lat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 12. Rozkład procentowy stażu pracy badanych pracowników (N=208; 100%)



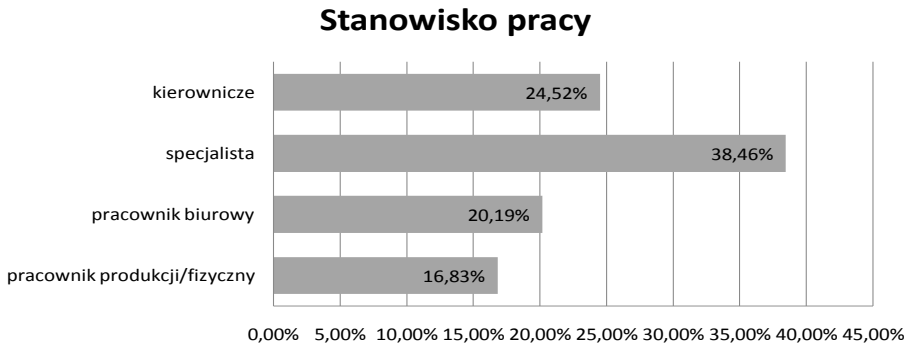
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnim wskaźnikiem charakteryzującym badany kapitał ludzki jest stanowisko pracy (rysunek 13). Badania przeprowadzono dla następujących stanowisk pracy:

- kierownicze;
- specjalista;
- pracownik biurowy;
- pracownik produkcji/fizyczny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 13. Rozkład procentowy stanowiska pracy badanych pracowników (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największy odsetek pracowników biorących udział w badaniach to specjaliści oraz pracownicy na stanowiskach kierowniczych.

5.5. STYLE KIEROWANIA

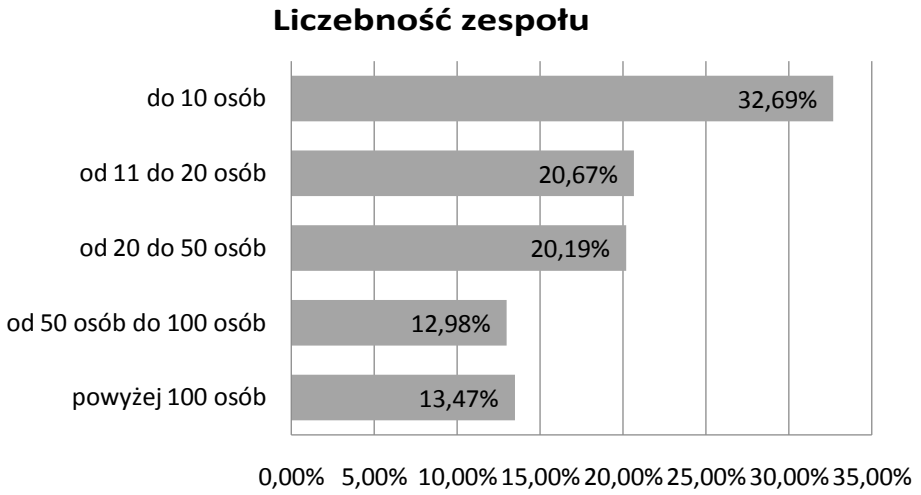
Jeśli chodzi o analizę, z ilu osób składa się zespół, którym zarządza bezpośredni przełożony, badania te przeprowadzono dla przedziałów:

- do 10 osób;
- od 11 do 20 osób;
- od 20 do 50 osób;
- od 50 osób do 100 osób;
- powyżej 100 osób.

Najwięcej jest zespołów z liczebnością pracowników do 10 osób, następnie w przedziale od 11 do 20 osób oraz w przedziale od 20 do 50 osób (oba te przedziały uzyskały ponad 20% wskazań). Natomiast najmniej, czyli po około 13%, to przedziały od 50 do 100 osób oraz powyżej 100 osób (rysunek 14).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 14. Rozkład procentowy liczebności zespołu, którym zarządza bezpośredni przełożony badanego pracownika (N=208; 100%)

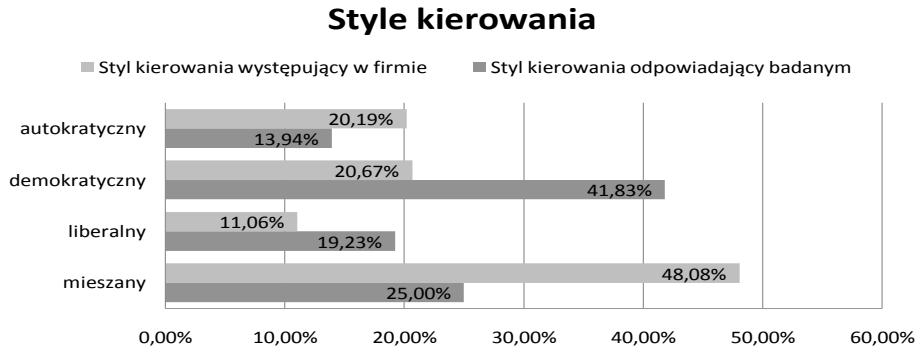


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym czynnikiem branym pod uwagę był styl kierowania zespołem. Wzięto tutaj pod uwagę styl autokratyczny, demokratyczny, liberalny i mieszany. Najpierw pracownicy mieli wskazać, który styl kierowania najbardziej im odpowiada, a dopiero później wskazać, który ze stylów kierowania występuje w ich przedsiębiorstwie. Na rysunku 15 dokonano porównania stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach z tymi, które odpowiadają pracownikom.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 15. Porównanie rozkładu procentowego stylów kierowania odpowiadającym badanym z występującym w przedsiębiorstwie (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W oparciu o otrzymane wyniki można powiedzieć, że styl kierowania odpowiadający badanym a styl kierowania występujący w przedsiębiorstwie nie jest spójny. Najbardziej odpowiadającym stylem kierowania jest styl demokratyczny (41,83%) – występuje on tylko w 20,67% przypadków. Najczęściej występującym stylem kierowania jest styl mieszany, wskazuje go ponad 48% badanych, następnie demokratyczny i autokratyczny, które występują w niewiele ponad 20% przypadków.

W następnej kolejności pracownicy dokonali oceny cech charakteryzujących skutecznego przełożonego oraz oceny aktualnego przełożonego przez podwładnych. Możliwość oceny była tutaj na poziomie od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niski poziom, a 5 poziom wysoki. Oceniano następujące cechy:

- kompetencje;
- doświadczenie;
- autorytet;
- upartość;
- brak konsekwencji;
- pobłażliwość;
- szacunek;
- odpowiedzialność;
- wzbudzanie strachu;
- wzbudzanie stresu.

Poszczególne oceny przedstawiono w tabeli 12 i tabeli 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 12. Rozkład wskazań i rozkład procentowy cech charakteryzujących dobrego przełożonego (N=208; 100%; możliwość oceny od 1 do 5, gdzie 1 – niski poziom, 5 – wysoki poziom)

Wskazania N=208; 100%	1		2		3		4		5	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kompetencje	7	3,36	2	0,96	14	6,73	35	16,83	150	72,12
Doświadczenie	5	2,40	4	1,92	23	11,06	45	21,63	131	62,99
Autorytet	7	3,36	4	1,92	30	14,42	62	29,81	105	50,49
Upartość	29	13,94	34	16,35	65	31,25	37	17,79	43	20,67
Brak konsekwencji	110	52,88	36	17,31	35	16,83	13	6,25	14	6,73
Pobłażliwość	75	36,06	60	28,85	38	18,27	14	6,73	21	10,09
Szacunek	5	2,40	7	3,36	33	15,87	35	16,83	128	61,54
Odpowiedzialność	10	4,81	4	1,92	19	9,13	42	20,19	133	63,95
Wzbudzanie strachu	140	67,31	30	14,42	25	12,02	4	1,92	9	4,33
Wzbudzanie stresu	135	64,90	35	16,84	19	9,13	6	2,88	13	6,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 13. Rozkład wskazań i rozkład procentowy oceny aktualnego przełożonego przez podwładnych (N=208; 100%; możliwość oceny od 1 do 5, gdzie 1 – niski poziom, 5 – wysoki poziom)

Wskazania N=208; 100%	1		2		3		4		5	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kompetencje	9	4,33	7	3,36	23	11,06	35	16,83	134	64,42
Doświadczenie	6	2,88	4	1,92	27	12,98	46	22,12	125	60,10
Autorytet	8	3,85	10	4,81	34	16,35	56	26,92	100	48,07
Upartość	20	9,61	35	16,83	62	29,81	42	20,19	49	23,56
Brak konsekwencji	85	40,86	37	17,79	39	18,75	14	6,73	33	15,87
Pobłażliwość	78	37,5	32	15,38	44	21,15	34	16,36	20	9,61
Szacunek	13	6,25	22	10,58	45	21,63	51	24,52	77	37,02
Odpowiedzialność	11	5,29	16	7,69	33	15,86	47	22,60	101	48,56
Wzbudzanie strachu	94	45,19	47	22,60	32	15,38	11	5,29	24	11,54
Wzbudzanie stresu	113	54,33	42	20,19	38	18,27	7	3,36	8	3,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Podsumowując zaprezentowane wyniki w powyższych tabelach, stwierdzić można, że pracownicy najbardziej cenią u przełożonych kompetencje, doświadczenie, odpowiedzialność, szacunek oraz autorytet. I właśnie z przełożonym posiadającym takie cechy chcieliby współpracować Natomiast nie cenią wzbudzania strachu, stresu, braku konsekwencji i pobłażliwości. Odnosząc wskazane cechy do swoich aktualnych przełożonych, stwierdzają, że kompetencje i doświadczenie się pokrywają, jak również odpowiedzialność i autorytet. Cechy te mają nieco niższy procent wskazań, ale zostały ocenione przez pracowników jako wysoki poziom u swoich aktualnych przełożonych. Różnice procentowe w tych ocenach wynoszą od około 2% do 15%. Natomiast cechy, których pracownicy nie cenią, również w niewielkim stopniu występują u aktualnych przełożonych. Z powyższej analizy można wysunąć wniosek, że cechy wskazane jako te, które pracownicy najbardziej cenią, występują również u ich aktualnych przełożonych.

W tabeli 14 oraz na rysunkach 16 – 29 zaprezentowano ocenę przez pracowników różnych kryteriów związanych ze stylami kierowania w badanych przedsiębiorstwach. W ramach oceny kryteriów dotyczących kadry kierowniczej przedsiębiorstw zbadano następujące kryteria:

— częstotliwość krytyki przez przełożonego;
— wpływ relacji osobistej na ocenę pracownika;
— zaufanie do przełożonego;
— precyzyjność zlecania zadań przez przełożonego;
— przełożony autorytetem;
— wsparcie przełożonego;
— sprawiedliwość podziału zakresu pracy przez przełożonego;
— wpływ stylu kierowania przełożonego na motywację do pracy;
— przekazywanie misji i celów przedsiębiorstwa przez przełożonego;
— czy przełożony jest zamknięty na zmiany i nowe pomysły;
— częstotliwość chwalenia za pracę;
— wywoływanie konfliktów w zespole przez przełożonego;
— sposób postępowania przełożonego zachętą do pracy;
— gotowość przełożonego do poniesienia odpowiedzialności za błędnie wykonane zadanie.

Kryteria te odniesiono do czterech ocen:

- nigdy;
- czasami;
- często;
- zawsze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 14. Rozkład wskazań i rozkład procentowy w stosunku do precyzyjności zlecania zadań przez przełożonego (N=208; 100%)

N=208; 100%	Nigdy		Czasami		Często		Zawsze	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Częstotliwość krytyki przez przełożonego	76	36,54	114	54,81	13	6,25	5	2,40
Wpływ relacji osobistej na ocenę pracownika	59	28,36	86	41,35	47	22,6	16	7,69
Zaufanie do przełożonego	17	8,17	67	32,21	71	34,14	53	25,48
Precyzyjność zlecania zadań przez przełożonego	8	3,85	75	36,05	60	28,85	65	31,25
Przełożony autorytetem	21	10,10	70	33,65	64	30,77	53	25,48
Wsparcie przełożonego	10	4,81	70	33,65	46	22,12	82	39,42
Sprawiedliwość podziału zakresu pracy przez przełożonego	19	9,14	85	40,86	67	32,21	37	17,79
Wpływ stylu kierowania przełożonego na motywację do pracy	13	6,25	89	42,79	66	31,73	40	19,23
Przekazywanie misji i celów przedsiębiorstwa przez przełożonego	25	12,02	80	38,46	62	29,81	41	19,71
Czy przełożony jest zamknięty na zmiany i nowe pomysły	81	38,94	95	45,67	32	15,39	0	0,00
Częstotliwość chwalenia za pracę	26	12,5	120	57,69	51	24,52	11	5,29
Wywoływanie konfliktów w zespole przez przełożonego	112	53,85	75	36,06	14	6,73	7	3,36
Sposób postępowania przełożonego zachętą do pracy	25	12,02	85	40,86	65	31,25	33	15,87
Gotowość przełożonego do poniesienia odpowiedzialności za błędnie wykonane zadanie	18	8,65	76	36,54	61	29,33	53	25,48

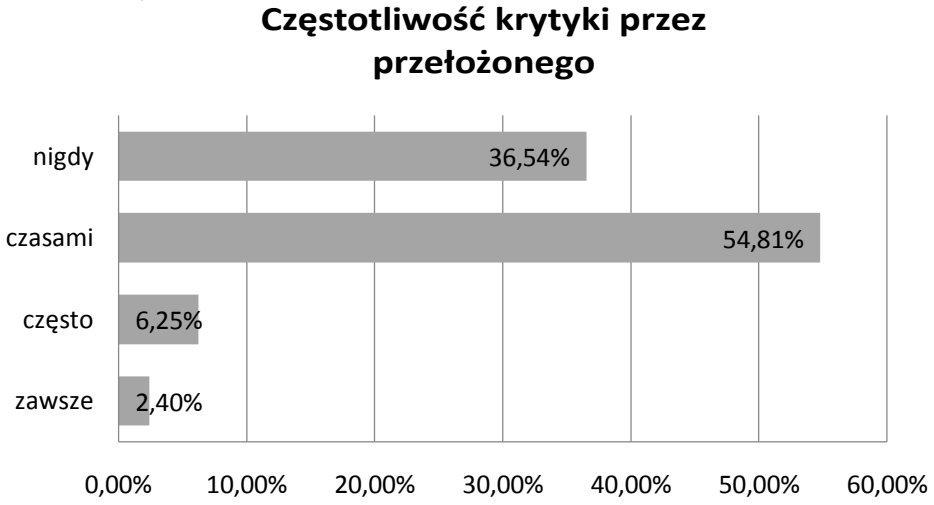
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie 55% ankietowanych, mówiąc o częstotliwości występowania krytyki przez przełożonego, stwierdziło, że występuje ona czasami, a ponad 36% wskazało, że nigdy. Tylko 2,40% badanych twierdzi, że są zawsze krytykowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ni przez swojego przełożonego. Dane te można uznać za dosyć satysfakcjonujące (rysunek 16).

Rysunek 16. Rozkład procentowy częstotliwości występowania krytyki przez przełożonego (N=208; 100%)

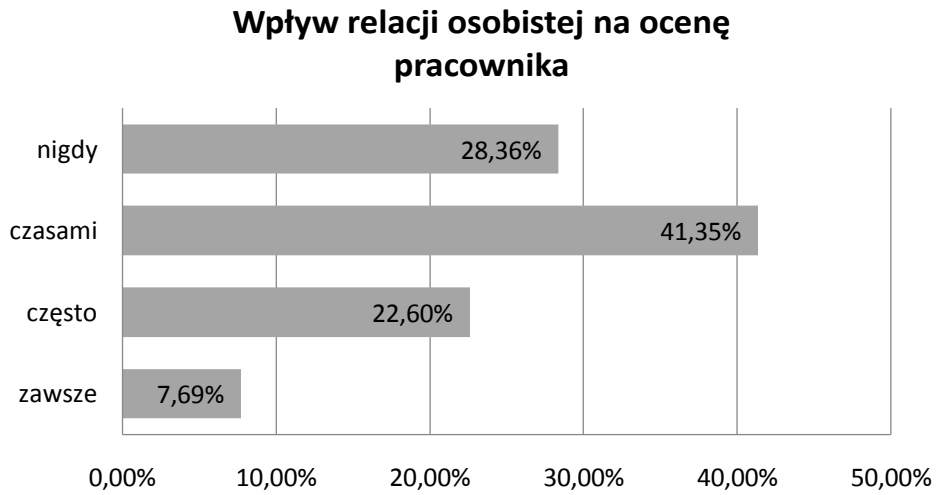


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wpływ relacji osobistej pomiędzy przełożonym a pracownikiem na ocenę pracy, respondenci przyznali, że czasami widzą jej wpływ. Stwierdziło tak ponad 41% ogółu badanych, że często 22,60%, a zawsze 7,69%. Czyli prawie 72% pracowników przyznaje, że relacje osobiste z przełożonym mają wpływ na ocenę pracy pracownika (rysunek 17).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 17. Rozkład procentowy wpływu relacji osobistych pomiędzy przełożonym a pracownikiem na ocenę pracy (N=208; 100%)

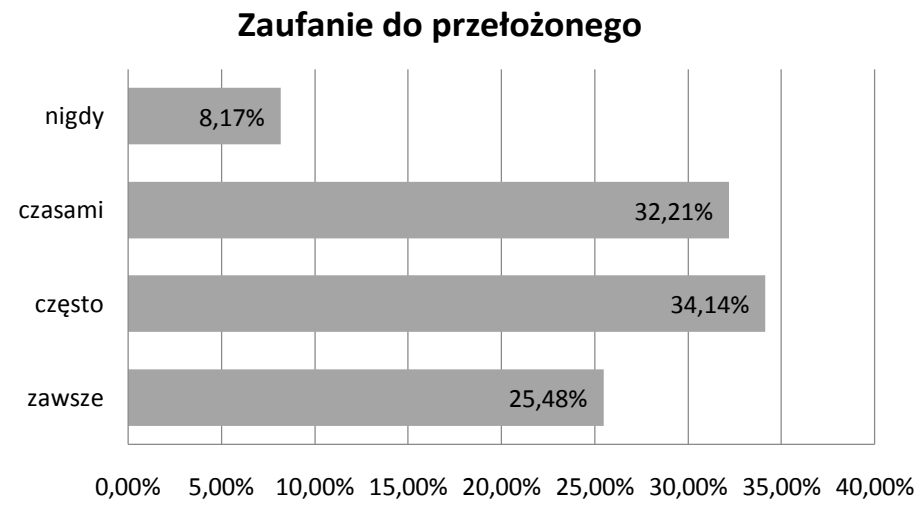


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ogromna większość pracowników ma zaufanie do swojego przełożonego. Prawie 60% ogółu badanych deklaruje zaufanie do przełożonego zawsze i często. Czasami deklaruje ponad 32% badanych, więc analizując te dane, można mówić o zaufaniu do przełożonego, tym bardziej że tylko 8,17% nie ma zaufania (rysunek 18).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

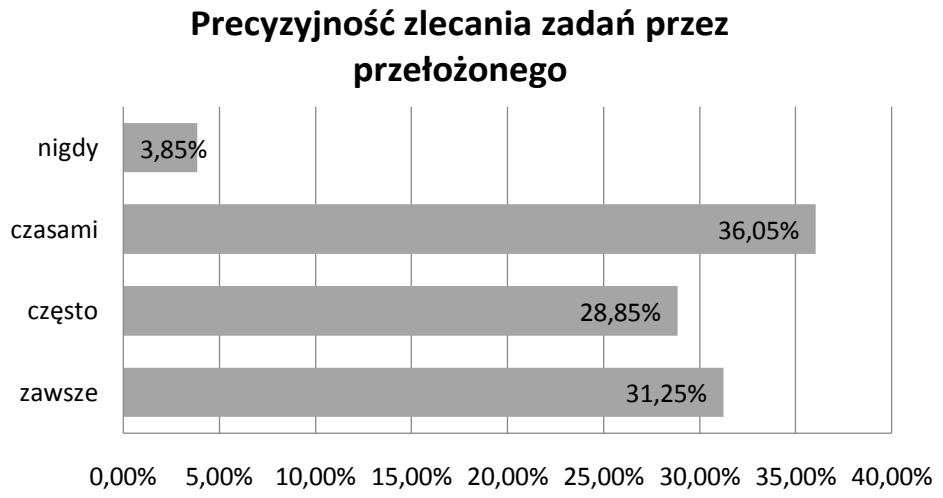
Rysunek 18. Rozkład procentowy zaufania do przełożonego (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Również bardzo dobrze oceniona została precyzyjność zlecania zadań przez przełożonego. Podwładni wskazali, na występowanie precyzyjności zawsze i często w trochę ponad 60% przypadków, czasami w 36,05%, a nigdy tylko 3,85% (rysunek 19).

Rysunek 19. Rozkład procentowy precyzyjności zlecania zadań przez przełożonego w ocenie podwładnych (N=208; 100%)

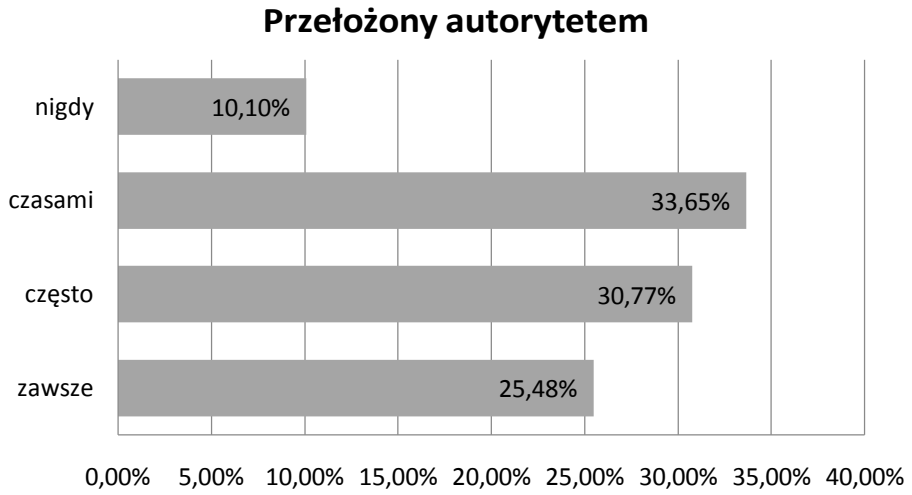


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

W ramach oceny aktualnego przełożonego jako autorytetu również otrzymano dosyć zadowalające wyniki, bo ponad 56% uważa, że jest on autorytetem zawsze i często. Ponad 33% wskazało, że przełożony jest czasami autorytetem, a 10,10%, że nigdy (rysunek 20).

Rysunek 20. Rozkład procentowy oceny przełożonego jako autorytetu w pracy przez pracowników (N=208; 100%)

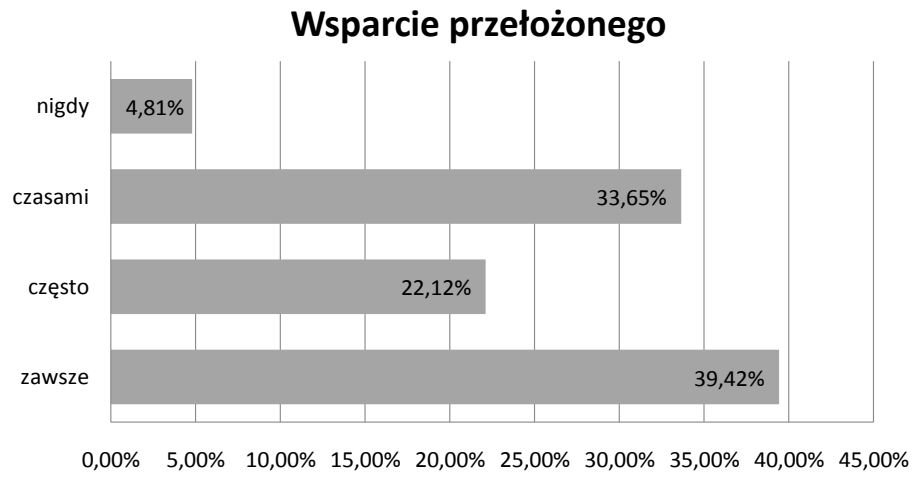


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 21 zaprezentowano ocenę wsparcia przełożonego w przypadku wystąpienia problemu z wykonaniem zleconego zadania. Prawie 40% pracowników zawsze może liczyć na takie wsparcie, ponad 22% często, a czasami prawie 34%. Nigdy na wsparcie przełożonego nie może liczyć 4,81% pracowników. W oparciu o otrzymane wyniki można powiedzieć, że pracownicy mogą liczyć na wsparcie przełożonego w przypadku wystąpienia problemu z wykonaniem zleconego zadania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

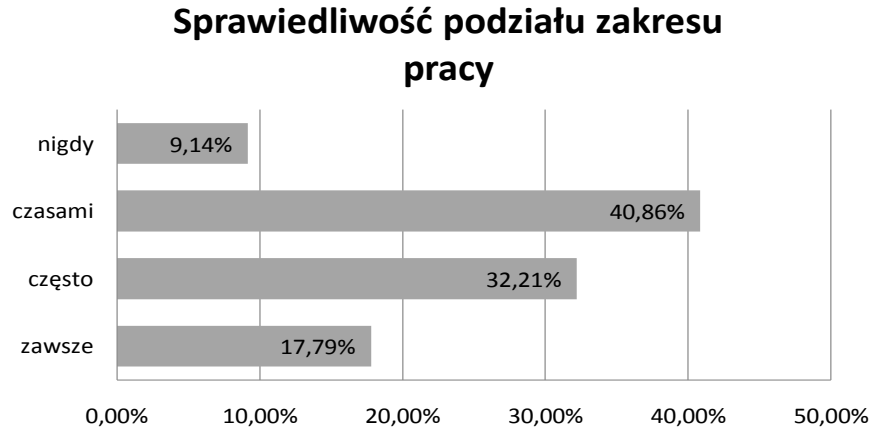
Rysunek 21. Rozkład procentowy wsparcia przełożonego w przypadku wystąpienia problemu z wykonaniem zleconego zadania (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

40,86% pracowników uważa, że podział zakresu pracy w zespole przez przełożonego czasami jest sprawiedliwy, a często i zawsze 50% pracowników. Trochę ponad 9% pracowników uważa, że przełożony nigdy nie dokonuje sprawiedliwego podziału zakresu pracy (rysunek 22).

Rysunek 22. Rozkład procentowy sprawiedliwości podziału zakresu pracy w zespole przez przełożonego (N=208; 100%)

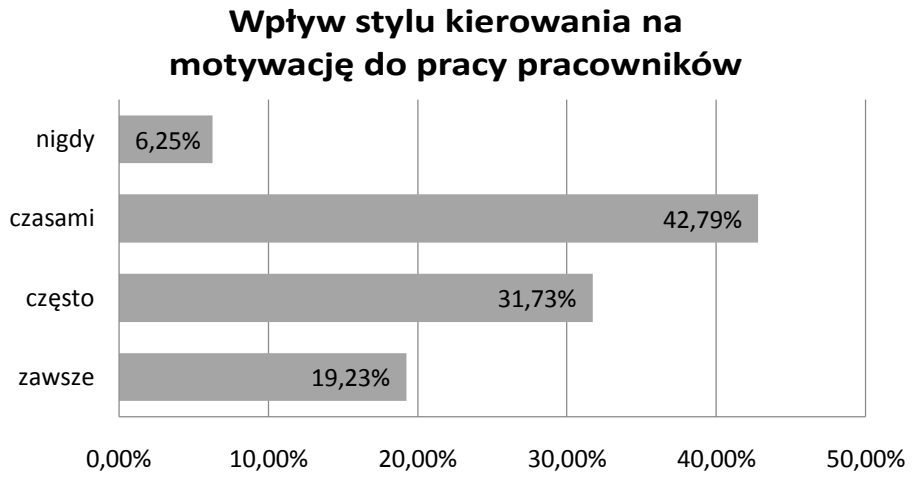


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Zachęcające wyniki otrzymano w sprawie pozytywnego wpływu stylu kierowania przez przełożonego na motywację do pracy. Prawie 43% uważa, że styl kierowania przełożonego czasami wpływa na ich motywację do pracy, a prawie 51% uważa, że często i zawsze (rysunek 23).

Rysunek 23. Rozkład procentowy pozytywnego wpływu stylu kierowania przez przełożonego na motywację do pracy (N=208; 100%)

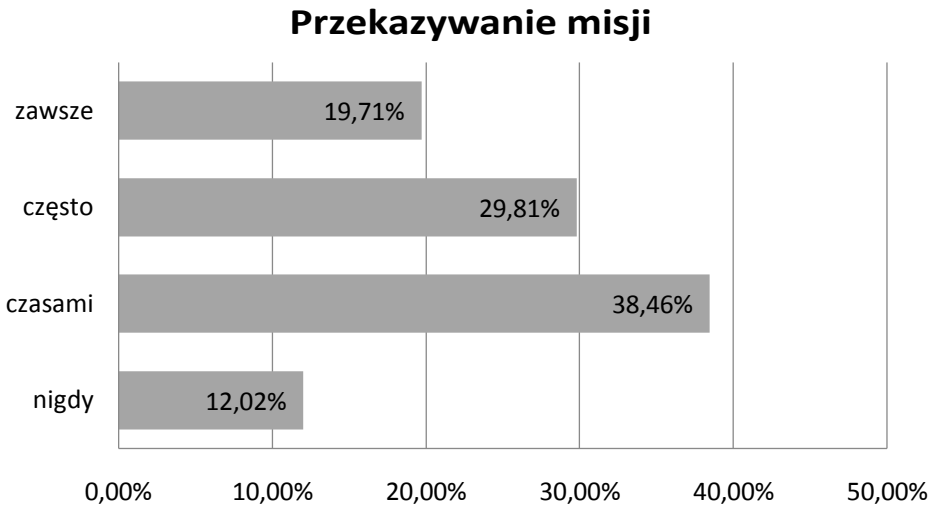


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 24 przedstawiono rozkład procentowy systematyczności przekazywania misji i celów przedsiębiorstwa przez przełożonego. Okazuje się, że przełożeni zawsze i często przekazują misję i cele przedsiębiorstwa w prawie 50% przypadków, a czasami w ponad 38% przypadków. Misja i cele przedsiębiorstwa nigdy nie były przekazywane w 12% przypadków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 24. Rozkład procentowy systematyczności przekazywania misji i celów przedsiębiorstwa przez przełożonego (N=208; 100%)

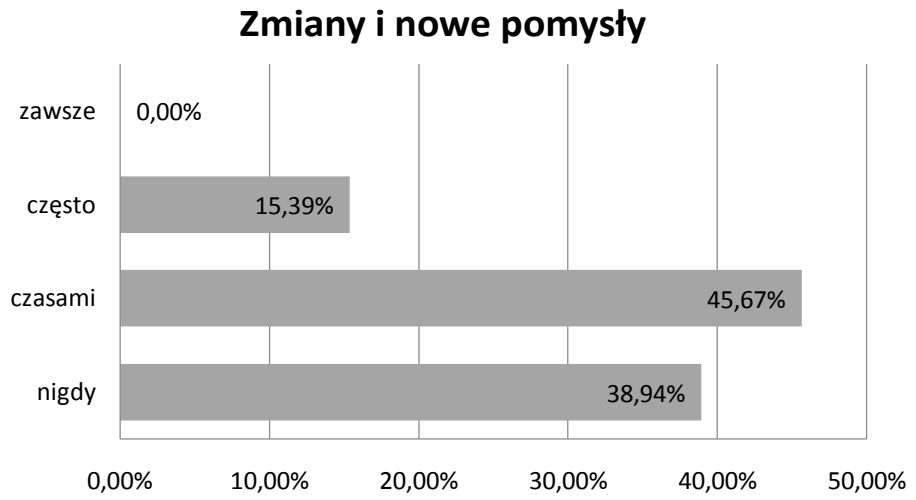


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania dowodzą, że przełożony jest czasami zamknięty na zmiany i nowe pomysły w mniemaniu prawie 46% pracowników, często w opinii 15,39%, natomiast zawsze jest otwarty w prawie 40% przypadków (rysunek 25). Patrząc na częstotliwość chwalenia pracowników przez przełożonego, to również dochodzi do tego raczej czasami aniżeli zawsze (rysunek 26).

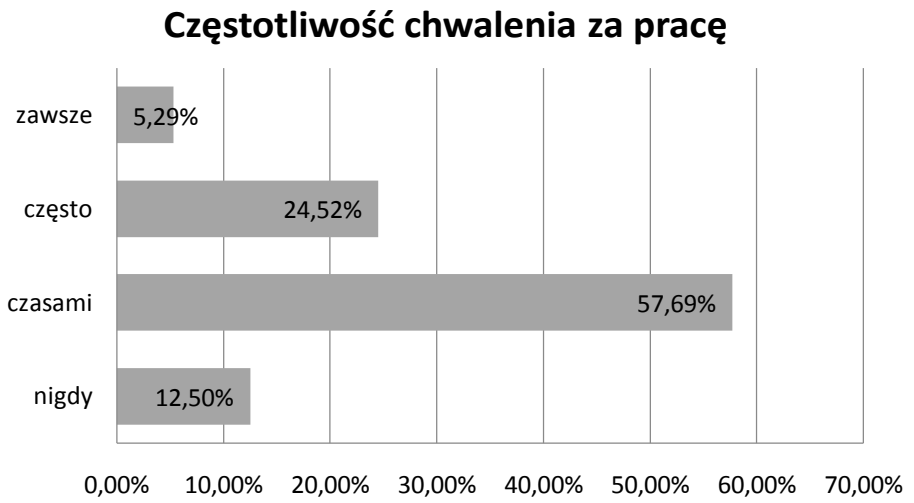
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 25. Rozkład procentowy dotyczący analizy, czy przełożony jest zamknięty na zmiany i nowe pomysły (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 26. Rozkład procentowy częstotliwości chwalenia przez przełożonego podwładnych za pracę (N=208; 100%)

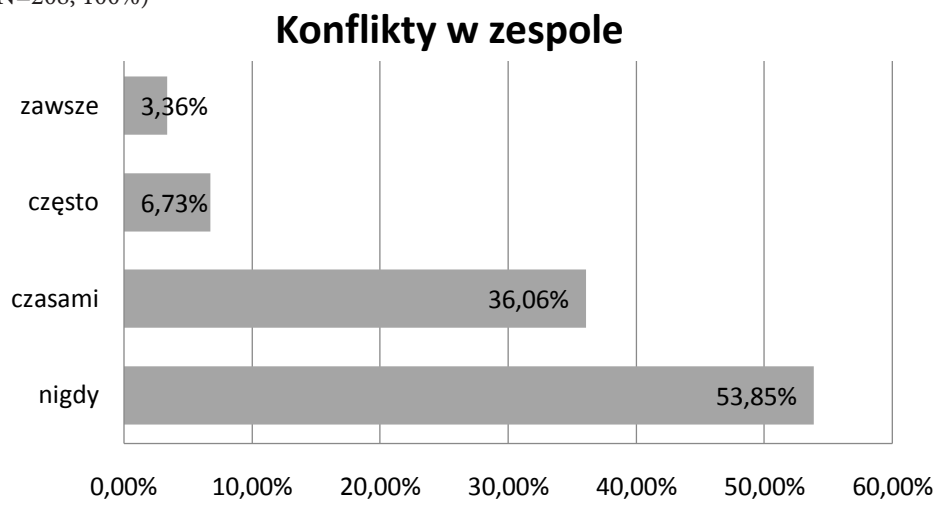


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Pozytywne dane dotyczą wywoływania konfliktów w zespole przez przełożonego, bo aż 53,85% pracowników twierdzi, że przełożony nigdy ich nie wywołuje, a ponad 36%, że tylko czasami (rysunek 27). Badania również dowodzą, że przełożony postępuje w ten sposób, aby wzbudzić chęć do pracy pracowników (rysunek 28). Przełożony jest także gotowy do poniesienia odpowiedzialności za brak wykonania zadania lub błędne jego wykonanie. Badani uznali to za zachowanie pożądane. Tylko ponad 8% pracowników przyznaje, że ich przełożony nie jest gotowy do poniesienia odpowiedzialności (rysunek 29).

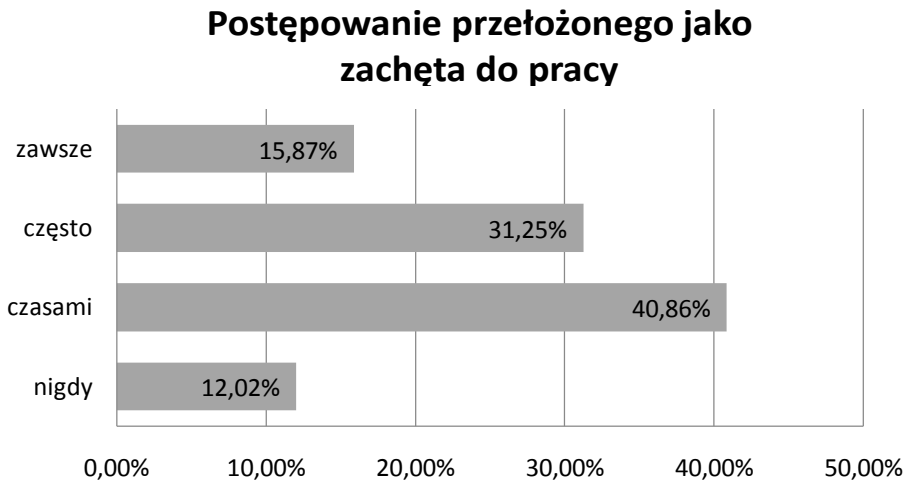
Rysunek 27. Rozkład procentowy wywoływania konfliktów w zespole przez przełożonego (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

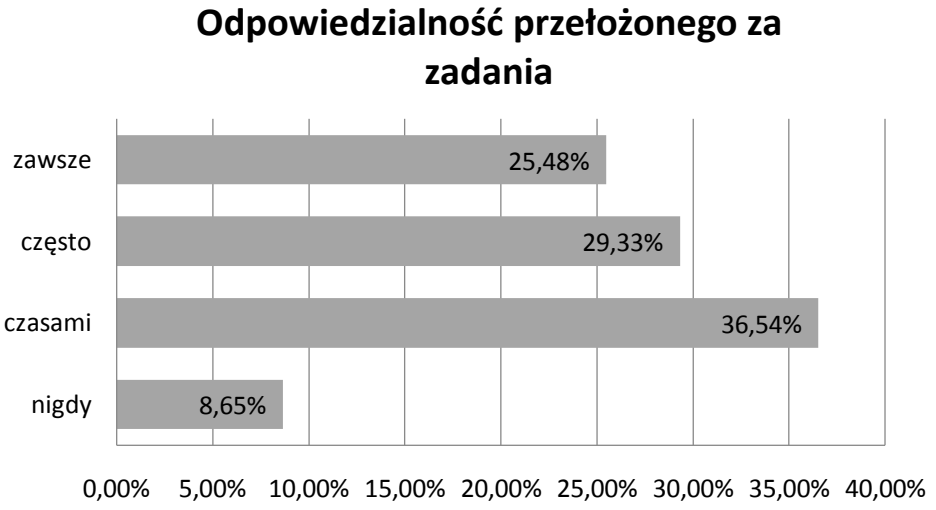
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 28. Rozkład procentowy sposobu postępowania przełożonego jako zachęta do pracy (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 29. Rozkład procentowy gotowości poniesienia przez przełożonego odpowiedzialności za brak wykonania zadania lub błędne jego wykonanie (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny wskaźnik ujęty w badaniach dotyczących kapitału ludzkiego to procent przełożonych wyraźnie określających system nagradzania i karania. Okazuje się, że przedsiębiorstwa tutaj w zasadzie podzieliły się na pół, tzn. 51,92% określa system nagradzania i karania, a 48,08% nie określa. Le-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

piej prezentuje się sytuacja w przypadku kontrolowania pracy swoich podwładnych przez przełożonych. Aż 78,37% przełożonych potrafi kontrolować pracę swoich podwładnych, a 21,63% nie potrafi. W zarządzaniu zasobami ludzkimi ważna jest przyjazna atmosfera w pracy. Dobra atmosfera to taka, która sprawia, że pracownicy chętnie przychodzą do swojego miejsca zatrudnienia. Wpływ na taki stan rzeczy ma zarówno podejście pracodawców i przełożonych, jak i współpracowników. Badania potwierdzają, że przełożony potrafi wprowadzić przyjazną atmosferę w pracy (78,37% w stosunku do 21,63% – nie potrafi). Z badań wynika również, że bezpośredni przełożony dba o dobro swoich podwładnych. Uważa tak aż 72,60% pracowników, natomiast 27,40% uważa, że przełożony nie dba o ich dobro. Na sukces przedsiębiorstwa działa wiele czynników, jednym z nich jest zaangażowanie zespołu, co potwierdziły przeprowadzone badania. Aż 78,37% pracowników uważa, że ich przełożony zdaje sobie sprawę, że jego sukces zależy od zaangażowania zespołu, a jedynie 21,63% uważa, że nie zdaje sobie z tego sprawy.

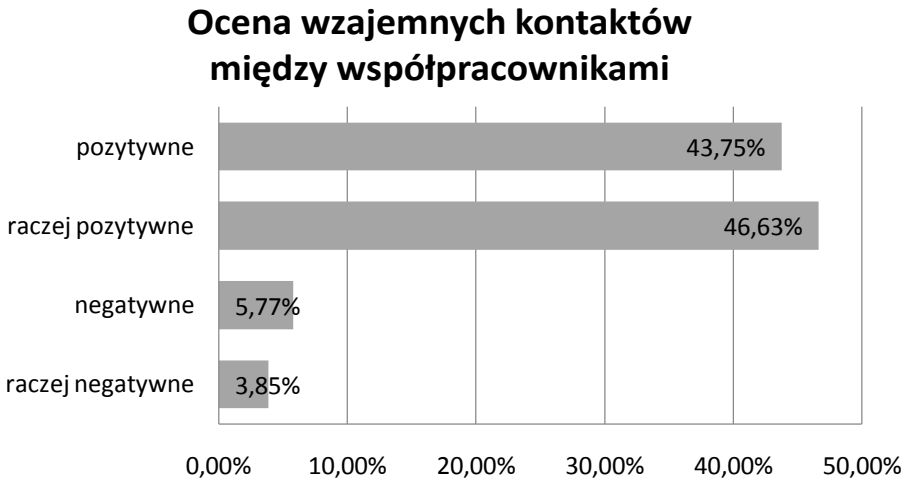
5.6. KOMUNIKACJA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

5.6.1. KOMUNIKACJA POZIOMA

Kluczowe znaczenie w organizacji oraz relacjach między pracownikami ma komunikacja, co wynika także z przeprowadzonych badań. Zdecydowana większość pracowników pozytywnie ocenia wzajemne kontakty między współpracownikami (rysunek 30). Pozytywnym zjawiskiem jest również to, że dla większości pracowników nie ma znaczenia, czy porozumiewają się ze współpracownikami tej samej płci, czy z osobami w tym samym bądź podobnym wieku (rysunek 31), czyli potrafią się porozumieć niezależnie od podziałów. Jednak prawie 20% pracowników lepiej porozumiewa się ze współpracownikami tej samej płci oraz w podobnym wieku.

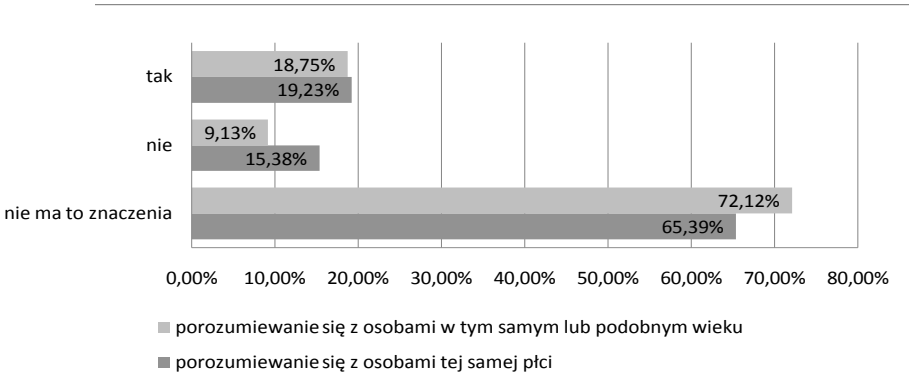
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 30. Rozkład procentowy oceny wzajemnych kontaktów między współpracownikami (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 31. Rozkład procentowy porozumiewania się współpracowników z osobami tej samej płci oraz z osobami w tym samym bądź podobnym przedziale wiekowym (N=208; 100%)

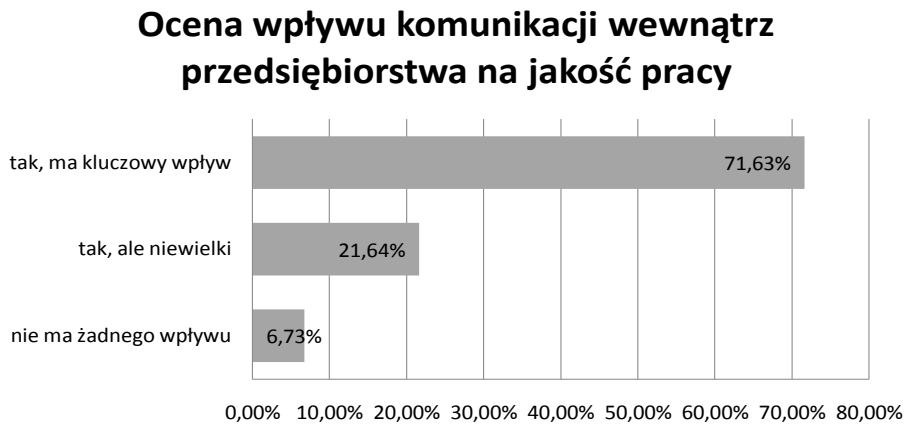


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ramach oceny wpływu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa na jakość pracy prawie 3/4 pracowników uważa, że ma ona kluczowy wpływ, a ponad 21% uważa, że ma wpływ na jakość pracy, ale niewielki (rysunek 32). Badania dowodzą, że pracownicy zdają sobie sprawę, że komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa w dużym stopniu wpływa na jakość pracy. Potwierdza się, że komunikacja jest nieodłącznym elementem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i wpływa na rozwój zaangażowania w pracę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 32. Rozkład procentowy oceny wpływu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa na jakość pracy (N=208; 100%)

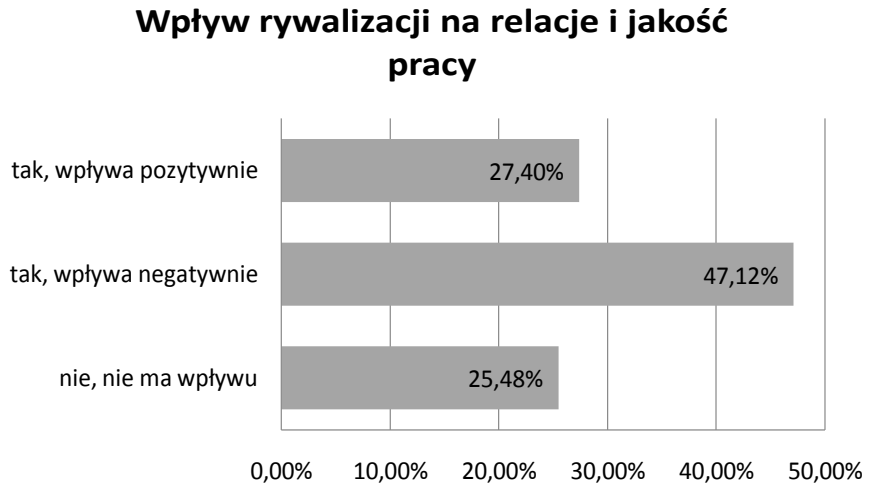


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o jakość pracy, to ma na nią wpływ nie tylko komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również rywalizacja między współpracownikami. Oceniono tutaj, czy rywalizacja między współpracownikami wpływa na relacje i jakość pracy. Okazuje się, że prawie połowa pracowników uważa, że rywalizacja między nimi wpływa na relacje i jakość pracy w sposób negatywny (47,12%). Tylko 27,40% pracowników uważa, że wpływa pozytywnie, a 25,48% twierdzi, że rywalizacja nie ma wpływu na jakość pracy i relacje między pracownikami (rysunek 33).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 33. Rozkład procentowy wpływu rywalizacji między współpracownikami na relacje i jakość pracy (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

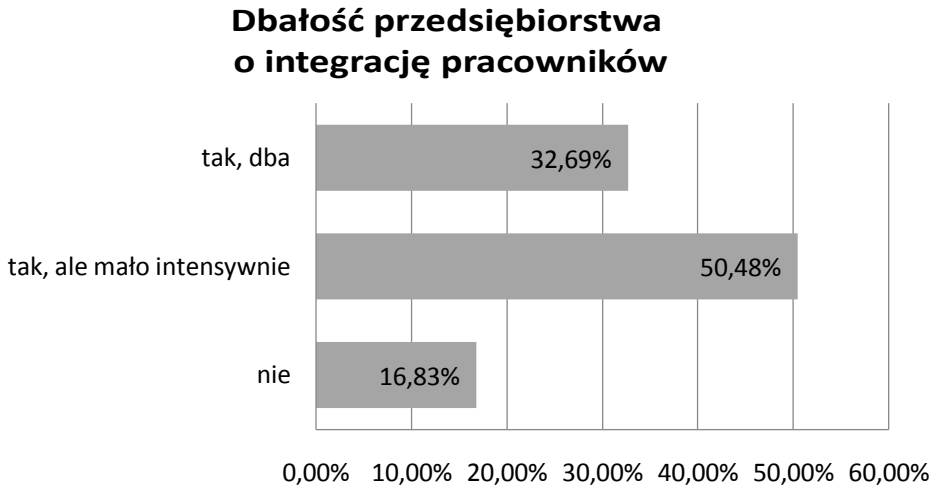
Żeby rozwijać w przedsiębiorstwach komunikację między pracownikami, należy zadbać o odpowiednią integrację pracowników. Na potrzeby oceny komunikacji poziomej w przedsiębiorstwach dokonano także oceny dbałości przedsiębiorstwa o integrację pracowników. Do tego celu określono trzy kryteria oceny zawarte w pytaniach ankietowych:

- tak, przedsiębiorstwo dba o odpowiednią integrację pracowników;
- tak, przedsiębiorstwo dba o odpowiednią integrację pracowników, ale mało intensywnie;
- nie, przedsiębiorstwo nie dba o odpowiednią integrację pracowników.

Wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa dbają o integrację pracowników, ale mało intensywnie (50,48%), a 1/3 twierdzi, że dba o odpowiednią integrację. Jedynie 16,83% pracowników uważa, że przedsiębiorstwo nie dba o integrację pracowników (rysunek 34).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 34. Rozkład procentowy dbałości przedsiębiorstwa o integrację pracowników (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

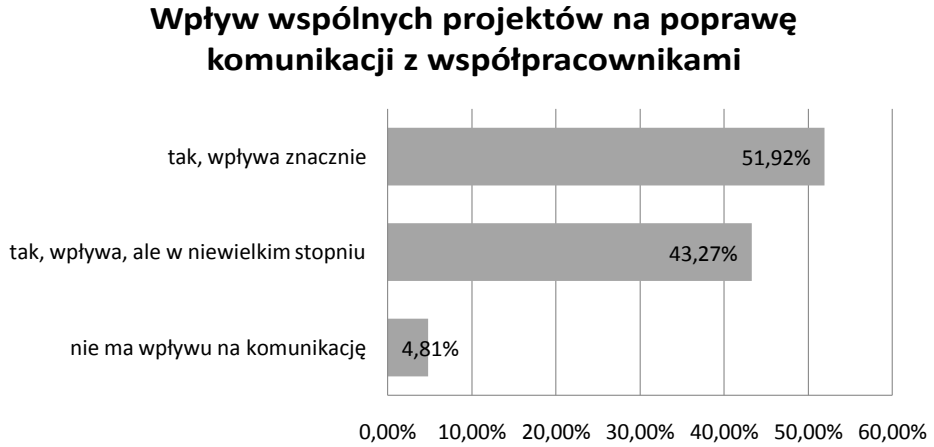
W ramach poprawy komunikacji między pracownikami zbadano również wpływ wspólnych projektów na jej poprawę. Do tego celu określono następujące kryteria:

— tak, wpływa znacznie;
— tak, wpływa, ale w niewielkim stopniu;
— nie ma wpływu na komunikację.

Zdecydowana większość pracowników twierdzi, że realizowanie celów czy też wspólne projekty wpływają na poprawę komunikacji ze współpracownikami. Prawie 52% pracowników uważa, że wpływa to w znacznym stopniu, a 43,27% że wpływa, ale w niewielkim stopniu. Tylko 4,81% pracowników uważa, że wspólne projekty nie mają wpływu na komunikację (rysunek 35).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 35. Rozkład procentowy wpływu wspólnych projektów bądź realizowania celów na poprawę komunikacji ze współpracownikami (N=208; 100%)


Wpływ wspólnych projektów na poprawę komunikacji z współpracownikami
tak, wpływa znacznie
51,92%
tak, wpływa, ale w niewielkim stopniu
43,27%
nie ma wpływu na komunikację
4,81%
0,00% 10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W procesie budowy skutecznej komunikacji między pracownikami jest świadomość istnienia barier, które mogą ją utrudniać. Na potrzeby niniejszego badania wyszczególniono różnego rodzaju bariery utrudniające skuteczną komunikację między współpracownikami.

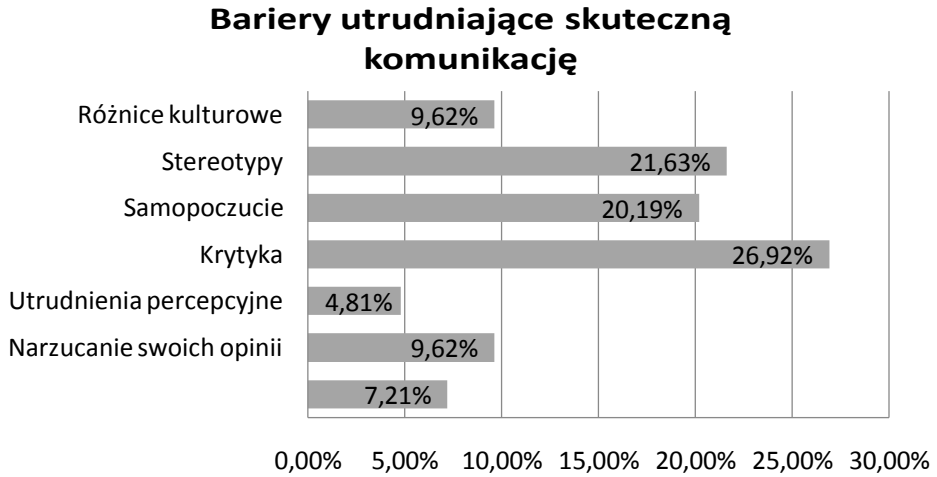
Uwzględniono:

- różnice kulturowe;
- stereotypy;
- samopoczucie;
- krytykę;
- utrudnienia percepcyjne;
- narzucanie swoich opinii;
- niezrozumiały sposób wypowiadania się rozmówcy.

Wyniki pokazują, że wśród najczęściej wskazywanych przez pracowników barier, które utrudniają skuteczną komunikację, są krytyka, stereotypy oraz samopoczucie współpracowników (wszystkie powyżej 20% wskazań). Najmniej dotkliwą barierą są utrudnienia percepcyjne oraz niezrozumiały sposób wypowiadania się rozmówcy (rysunek 36).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 36. Rozkład procentowy kształtowania się barier utrudniających skuteczną komunikację między współpracownikami (N=208; 100%)



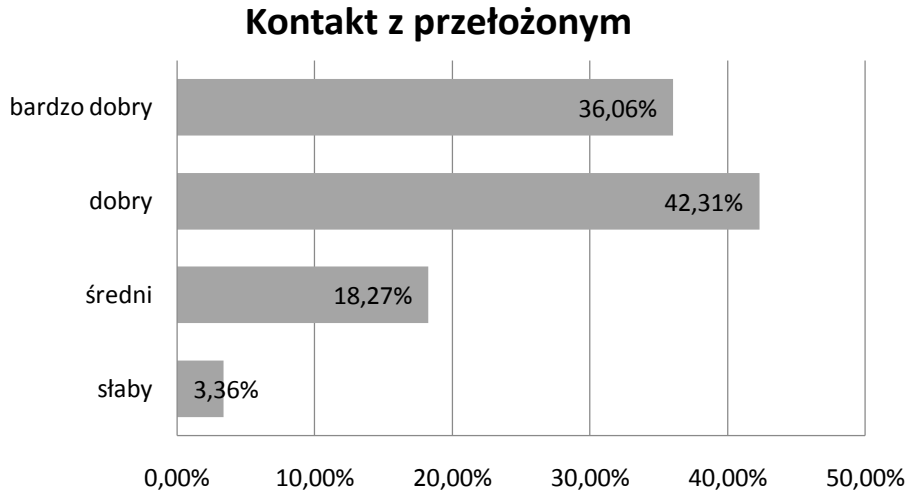
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5.6.2. KOMUNIKACJA PIONOWA

Badając komunikację pionową w przedsiębiorstwach, zwrócono się o ocenienie kontaktu z przełożonym przez pracowników. Otrzymano tutaj stosunkowo dobre wyniki (rysunek 37). Dobrze kontakt z przełożonym ocenia spora część pracowników (42,31%), a bardzo dobrze ponad 1/3 badanych (36,06%).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 37. Rozkład procentowy kontaktu z przełożonym (N=208; 100%)

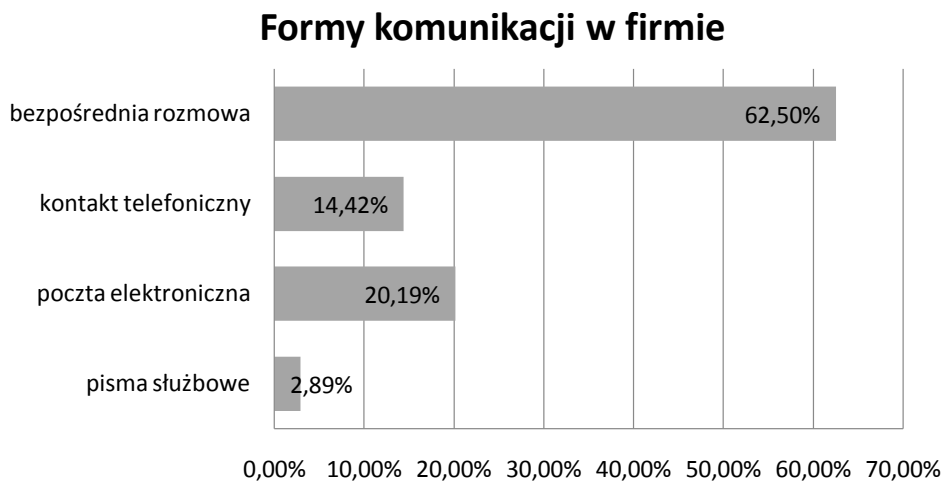


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej występującą formą komunikacji w przedsiębiorstwach jest bezpośrednia rozmowa, a najrzadszą są pisma służbowe. Pracownicy korzystają również z poczty elektronicznej oraz kontaktów telefonicznych (rysunek 38). Natomiast jeśli chodzi o drogę, przez którą docierają do pracowników informacje, to najczęściej jest to droga formalna (66,35%). Z kolei droga nieformalna jest formą komunikacji w 33,65% przypadków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 38. Rozkład procentowy dominującej formy komunikacji z przełożonym w przedsiębiorstwie (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zadowalający wynik osiągnięto w zakresie badania, czy pracodawca bierze pod uwagę opinie i sugestie pracowników. W 61,06% przypadków pracodawca bierze pod uwagę opinie i sugestie pracowników, w 29,81% bardzo rzadko, a nie bierze w 9,13%. Przełożony omawia zakres obowiązków w 63,94% przypadków, a w 36,06% nie omawia. Tylko 22,60% badanych uważa, że system komunikacji w przedsiębiorstwie nie wymaga poprawy, 43,75% uważa, że wymaga, a 33,65% nie ma w tej kwestii zdania. Zadowalające jest, że 84,13% pracowników wie, gdzie można znaleźć potrzebne informacje, a tylko 15,87% nie wie.

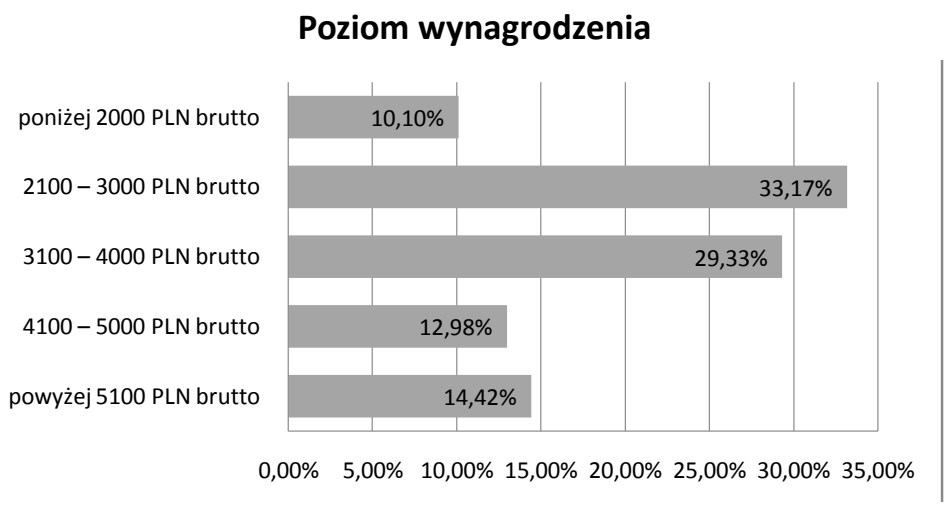
5.7. SYSTEMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Badania dotyczące stosowanych systemów motywacyjnych w badanych przedsiębiorstwach rozpoczęto od analizy wysokości wynagrodzenia badanych pracowników. Jeśli chodzi o poziom wynagrodzenia pracowników (rysunek 39), to badania przeprowadzono dla przedziałów:

- poniżej 2000 PLN brutto;
- 2100 – 3000 PLN brutto;
- 3100 – 4000 PLN brutto;
- 4100 – 5000 PLN brutto;
- powyżej 5100 PLN brutto.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 39. Rozkład procentowy poziomu wynagrodzenia badanych (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość pracowników pracujących w badanych przedsiębiorstwach osiąga zarobki w przedziale 2100 – 3000 zł brutto oraz w przedziale 3100 – 4000 zł brutto. Najmniejszy odsetek zanotowano poniżej 2000 zł brutto, co z uwagi na najniższy przedział zarobkowy, można powiedzieć, że jest satysfakcjonujące. Aż 54,81% pracowników nie jest zadowolonych z aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia, a 45,10% badanych wskazuje, że są zadowoleni. Jeśli chodzi o rozkład procentowy oceny, czy aktualne wynagrodzenie motywuje pracowników do pracy, to:

— 43,75% pracowników uważa, że nie;
— 37,98% pracowników uważa, że tak;
— 18,27% nie wie.

Dla każdego pracownika niezależnie od zajmowanego stanowiska oraz wykształcenia ważne są czynniki motywacyjne. Do oceny czynników najbardziej motywujących do pracy przyjęto:

- wysokość wynagrodzenia podstawowego;
- dodatkowe świadczenia np. samochód służbowy, laptop;
- premię;
- dobrą atmosferę w pracy;
- możliwość rozwoju, np. szkolenia;
- bezpieczeństwo stabilnej pracy;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

- brak rywalizacji między pracownikami;
- dogodny czas pracy;
- kary i nagany.

Czynniki najbardziej motywujące do pracy według badanych przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Czynniki najbardziej motywujące do pracy według ankietowanych (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%)

Motywator	**Liczba wskazań**	**% wskazań**
wysokość wynagrodzenia podstawowego	130	62,50
dodatkowe świadczenia, np. samochód służbowy, laptop	67	32,21
premia	132	63,46
dobra atmosfera w pracy	111	53,36
możliwość rozwoju, np. szkolenia	80	38,46
bezpieczeństwo stabilnej pracy	87	41,83
brak rywalizacji między pracownikami	46	22,11
dogodny czas pracy	71	34,13
kary i nagany	8	3,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

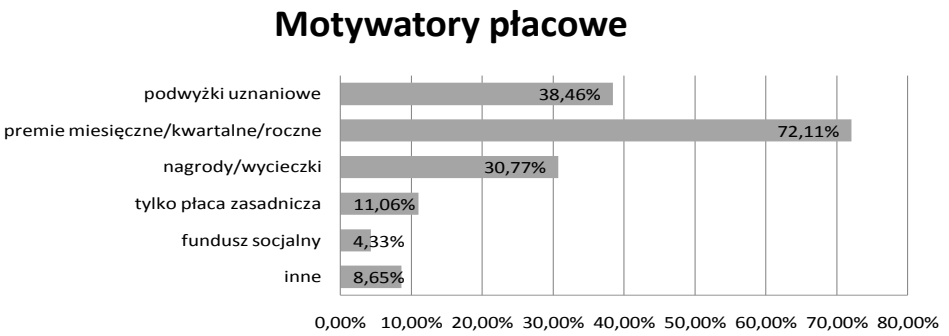
Widać wyraźnie, że najbardziej motywującymi do pracy czynnikami są czynniki finansowe. Najwięcej wskazań dotyczy możliwości uzyskania premii oraz wysokości wynagrodzenia podstawowego. Zadowalający jest kolejny czynnik, po czynnikach finansowych, najbardziej ważny dla pracowników, a mianowicie dobra atmosfera w pracy. Można stwierdzić, że to właśnie dobra atmosfera w pracy będzie miała wpływ nie tylko na chęć przychodzenia pracowników do pracy, ale wpłynie również na efekty wykonywanej pracy poprzez większe zaangażowanie pracujących. Kolejnymi czynnikami, na które zwracają pracownicy uwagę, są: bezpieczeństwo stabilnej pracy, możliwość rozwoju, np. poprzez szkolenia, dogodny czas pracy oraz dodatkowe świadczenia, jak np. samochód służbowy czy laptop.

Kolejnym czynnikiem branym pod uwagę było występowanie motywatorów płacowych w przedsiębiorstwach. Wyniki badań w odniesieniu do motywatorów płacowych przedstawiono na rysunku 40. Występowała tutaj

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

możliwość wielokrotnej odpowiedzi, to znaczy, że N=208 dla każdego z wymienionych motywatorów.

Rysunek 40. Rozkład procentowy występowania motywatorów płacowych (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W oparciu o przedstawione wyniki można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach motywatory płacowe są dosyć powszechnie stosowane. Najczęściej stosowane są premie miesięczne, kwartalne bądź roczne, podwyżki uznaniowe, jak również różnego rodzaju nagrody, w tym wycieczki. Tylko u 11% ankietowanych występuje jedynie płaca zasadnicza. W kategorii „inne" wskazano: „wczasy pod gruszą" oraz akcje przedsiębiorstwa.

Wszystkie występujące w badanych przedsiębiorstwach systemy motywacyjne przedstawiono w tabeli numer 16. W ramach systemów motywacyjnych w badaniach określono je jako następujące:

- premie;
- nagrody;
- dodatki, np. za pracę na nocnej zmianie;
- akcje i obligacje;
- dodatkowe ubezpieczenia;
- karnety;
- inne finansowe;
- dodatkowa opieka medyczna;
- inne pozafinansowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 16. Czynniki motywacyjne występujące w badanych przedsiębiorstwach według wskazań pracowników (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%)

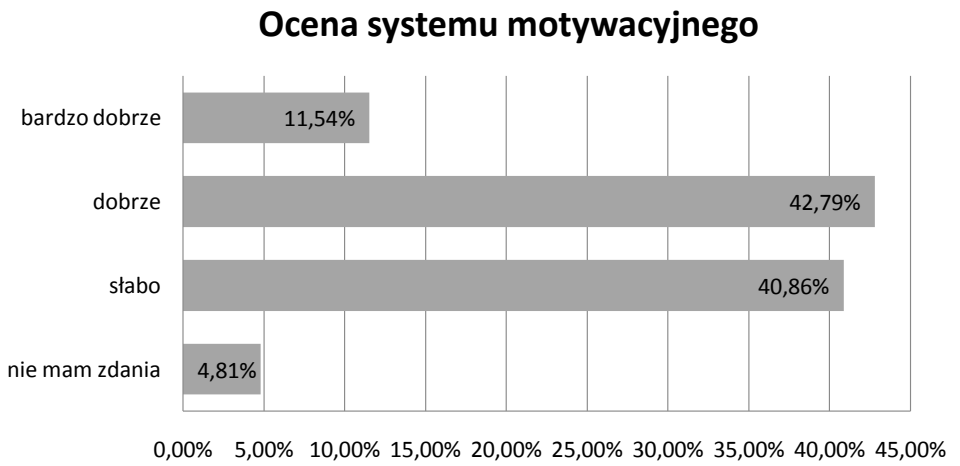
Motywator	**Liczba wskazań**	**% wskazań**
premie	162	77,88
nagrody	100	48,08
dodatki, np. za pracę na nocnej zmianie	47	22,60
akcje i obligacje	11	5,29
dodatkowe ubezpieczenia	50	24,04
karnety	56	26,92
inne finansowe	30	14,42
dodatkowa opieka medyczna	54	25,96
inne pozafinansowe	28	13,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najistotniejszym czynnikiem motywującym w badanych przedsiębiorstwach jest system przyznawania premii za wykonaną pracę. Motywator ten wskazało prawie 78% respondentów. Kolejnym występującym dosyć często jest system nagród. Kolejne, ale już niezbyt wysokie udziały procentowe, to występowanie czynników motywujących takich jak: karnety, dodatkowa opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenia oraz dodatków, np. za pracę na nocnej zmianie. Czynniki te zostały wskazane tylko w granicach 22 – 27% badanych. Pomimo tych wyników ponad 54% ankietowanych dobrze i bardzo dobrze ocenia system motywacyjny występujący w przedsiębiorstwie (rysunek 41). Jednak należy nadmienić, że prawie 41% pracowników słabo ocenia występujący system motywacyjny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 41. Rozkład procentowy oceny systemu motywacyjnego przez pracowników w badanych przedsiębiorstwach (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

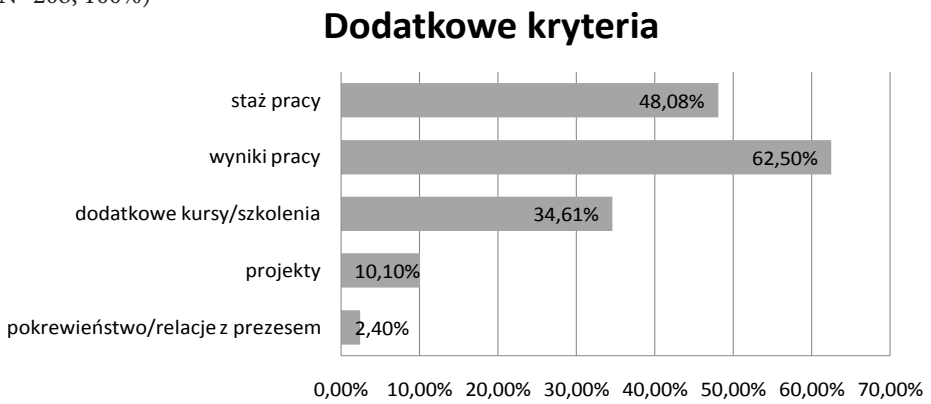
5.7.1. SYSTEMY MOTYWACYJNE NA TYCH SAMYCH STANOWISKACH PRACY RÓWNIEŻ POD KĄTEM ZRÓŻNICOWANIA WYNAGRODZEŃ

Pierwszym zbadanym tutaj czynnikiem było, czy aktualne wynagrodzenie jest adekwatne do stanowiska i kwalifikacji. Aż 47,11% pracowników uważa, że wynagrodzenie nie jest adekwatne do stanowiska i kwalifikacji, 29,33% uważa, że jest, a 23,56% nie wie. W 84,13% badanych przedsiębiorstw funkcjonuje rekrutacja wewnętrzna, a co za tym idzie – występuje możliwość awansu. Jedynie w 15,87% przedsiębiorstw nie ma takiej możliwości. Kluczowym aspektem dla pracowników jest to, czy uzyskanie awansu jest równoznaczne z podwyżką. Stwierdzić należy, że otrzymane wyniki wskazują, iż w 75% przypadków awans jest równoznaczny z podwyżką, a jedynie w 25% zależność ta nie występuje.

Dodatkowe kryteria bądź wymagania konieczne do uzyskania awansu czy też zmiany stanowiska przedstawione zostały na rysunku 42. Występowała tutaj możliwość wielokrotnej odpowiedzi, to znaczy, że N=208 dla każdego z wymienionych kryteriów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 42. Występowanie dodatkowych kryteriów (wymagań) w celu uzyskania awansu/zmiany stanowiska (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z badań wynika, że najczęściej brane pod uwagę kryteria w celu uzyskania awansu czy też przy zmianie stanowiska to wyniki pracy, bo aż w 62,50% przypadków, staż pracy w ponad 48% przypadkach oraz dodatkowe kursy i szkolenia w prawie 35% przypadków.

Kolejnym ważnym aspektem wziętym pod uwagę było określenie oczekiwań najważniejszych elementów w procesie motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w przedsiębiorstwie. W obszarze tym skoncentrowano się na poniższych elementach:

- podwyżka / stale rosnące wynagrodzenie;
- nagrody;
- ocena roczna;
- stabilna i pewna praca;
- możliwość samorealizacji;
- możliwość rozwoju poprzez szkolenia i kursy;
- możliwość awansu;
- możliwość zdobycia doświadczenia.

Wymienione powyżej czynniki zostały ocenione przez pracowników – zaproponowano tutaj 3-stopniową skalę ocen, a mianowicie: 3 – bardzo ważne; 2 – ważne; 1 – mało ważne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Ocena oczekiwań pracowników w procesie motywacji pracowników na tych samych stanowiskach przez badanych pracowników została zaprezentowana w tabeli 17.

Tabela 17. Rozkład wskazań i rozkład procentowy oczekiwań najważniejszych elementów procesu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników (gdzie: 3 – bardzo ważne; 1 – mało ważne; N=208; 100%)

Kryteria oceny	1		2		3	
	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań
Podwyżka / stale rosnące wynagrodzenie	10	4,81	35	16,83	163	78,36
Nagrody	19	9,14	65	31,25	124	59,61
Ocena roczna	73	35,10	80	38,46	55	26,44
Stabilna i pewna praca	14	6,73	64	30,77	130	62,5
Możliwość samorealizacji	48	23,08	82	39,42	78	37,5
Możliwość rozwoju poprzez szkolenia i kursy	22	10,58	84	40,38	102	49,04
Możliwość awansu	16	7,69	71	34,14	121	58,17
Możliwość zdobycia doświadczenia	25	12,02	85	40,87	98	47,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ramach oceny czynników występujących w przedsiębiorstwach w procesie motywacji pracowników na tych samych stanowiskach badani uznali w zdecydowanej większości za najważniejsze: podwyżki, stabilną i pewną pracę, nagrody oraz możliwość awansu. Wysoko ocenione zostały również możliwość rozwoju oraz możliwość zdobycia doświadczenia. Natomiast najmniejsze znaczenie dla pracowników ma ocena roczna – najniżej ocenił ją co trzeci pracownik.

Dalszym analizowanym aspektem były realnie występujące w przedsiębiorstwach elementy systemu motywacji na tych samych stanowiskach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

w ocenie pracowników. W ramach tego czynnika przedstawiono te same kryteria oceny, a mianowicie:

- podwyżka / stale rosnące wynagrodzenie;
- nagrody;
- ocena roczna;
- stabilna i pewna praca;
- możliwość samorealizacji;
- możliwość rozwoju poprzez szkolenia i kursy;
- możliwość awansu;
- możliwość zdobycia doświadczenia.

Wymienione powyżej kryteria zostały ocenione przez pracowników i zaproponowano również 3-stopniową skalę ocen, a mianowicie: 3 – występują często; 2 – występują czasami; 1 – występują bardzo rzadko lub wcale.

Ocena pracowników dotycząca realnego systemu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w przedsiębiorstwie została zaprezentowana w tabeli 18.

Tabela 18. Rozkład wskazań i rozkład procentowy realnych czynników procesu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników w badanych przedsiębiorstwach (gdzie: 3 – występują często; 2 – występują czasami; 1 – występują bardzo rzadko lub wcale; N=208; 100%)

Kryteria oceny	1		2		3	
	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań
Podwyżka / stale rosnące wynagrodzenie	143	68,75	50	24,04	15	7,21
Nagrody	85	40,87	59	28,36	64	30,77
Ocena roczna (jeżeli występuje)	44	21,16	55	26,44	109	52,40
Stabilna i pewna praca	98	47,12	40	19,23	70	33,65
Możliwość samorealizacji	97	46,63	77	37,02	34	16,35
Możliwość rozwoju poprzez szkolenia i kursy	92	44,23	81	38,94	35	16,83

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Kryteria oceny	1		2		3	
	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań
Możliwość awansu	62	29,81	121	58,17	25	12,02
Możliwość zdobycia doświadczenia	45	21,63	114	54,81	49	23,56

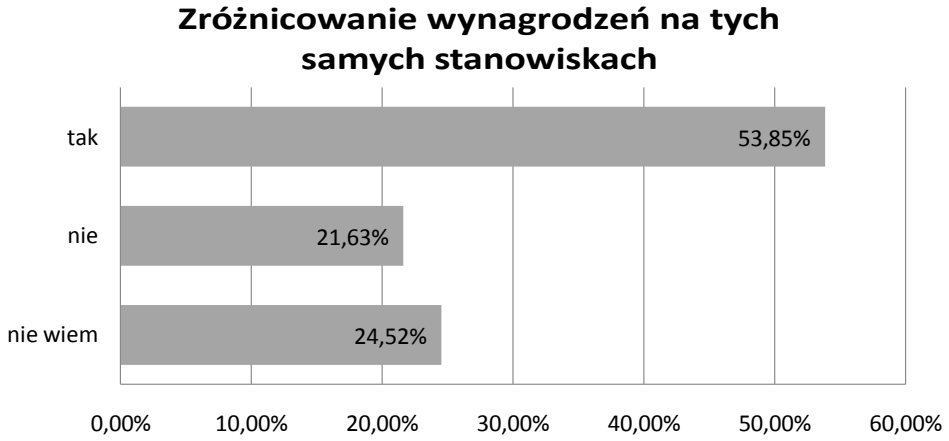
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród realnych czynników procesu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników w badanych przedsiębiorstwach często występuje ocena roczna, którą wskazała ponad połowa respondentów. Co trzeci pracownik uważa, że jego praca jest stabilna i pewna oraz że często występują nagrody. Bardzo nisko został oceniony czynnik motywacji w formie podwyżki i stale rosnącego wynagrodzenia, bo tylko 15 osób uznało, że występuje bardzo często, a prawie 69% (143) badanych stwierdziło, że występuje bardzo rzadko lub wcale. Nisko oceniona została również możliwość samorealizacji i rozwoju poprzez szkolenia i kursy. Nisko ocenione zostały również stabilna i pewna praca oraz przyznawanie nagród. Na rysunku 43 przedstawiono porównanie oczekiwań najważniejszych elementów procesu motywacji pracowników na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników w stosunku do realnych możliwości uzyskania czynników motywacji.

Interesujący jest problem dotyczący występowania zróżnicowania wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach. Wyniki badań dotyczące zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach zostały przedstawione na rysunku 43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 43. Rozkład procentowy istnienia zróżnicowania wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad połowa (53,85%) pracowników twierdzi, że sytuacja ta występuje, 21,63% wskazuje, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują, nie występuje zróżnicowanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach, a 24,52% nie posiada takiej wiedzy. Zauważyć należy, że fakt ten wynika między innymi z oceny pracy, poziomu umiejętności czy też stażu pracy. Należy zaznaczyć, że aż 121 (58,17%) ankietowanych przyznaje, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują, staż pracy ma wpływ na wysokość wynagrodzenia, natomiast wśród 41,83% badanych takie zróżnicowanie nie występuje. Wśród pracowników w badanych przedsiębiorstwach często również wykształcenie oraz dodatkowe szkolenia mają wpływ na wysokość wynagrodzenia. Zauważyło to 44,23% pracowników, natomiast 55,77% badanych twierdzi, że wykształcenie oraz dodatkowe szkolenia nie mają wpływu na wysokość wynagrodzenia. Mimo że występuje zróżnicowanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach pracy, 46,15% pracowników uważa stosowany w przedsiębiorstwie system wynagrodzeń wobec pracowników na tych samych stanowiskach za sprawiedliwy, ale ponad połowa (53,85%) uważa, że system ten jest niesprawiedliwy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

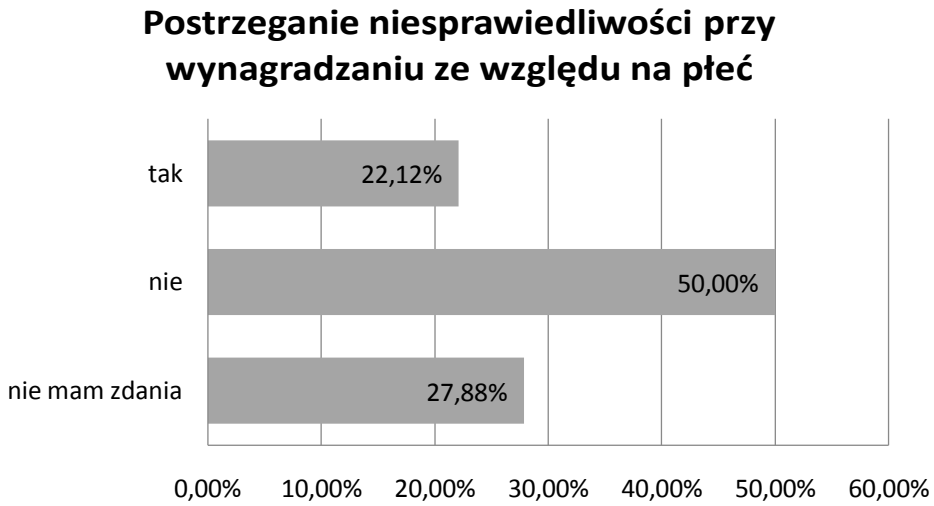
Badania wskazują, że w mniemaniu 55,77% pracowników wysokość wynagrodzenia na tym samych stanowiskach nie jest proporcjonalna do wymagań, jakie są stawiane pracownikowi, a tylko 44,23% uważa, że jest proporcjonalna. Ponadto system motywujący w przedsiębiorstwach na tych samych stanowiskach nie jest prosty i przejrzysty (59,61% ankietowanych), a 40,39% uważa go za prosty i przejrzysty. Ponad połowa pracowników (56,25%) uważa, że w przedsiębiorstwie istnieje jeden system motywacji dla wszystkich pracowników na tych samych stanowiskach. Można uważać, że jest to dosyć dobry wynik, jednak z drugiej strony aż 43,75% pracowników twierdzi, że jednak nie istnieje taki system, czyli zasady motywowania na tych samych stanowiskach nie do końca są klarowne i pracownik nie wie, od czego to zależy. W przedsiębiorstwach system motywowania pracowników nie bazuje na krótkookresowych wynikach pracy na tych samych stanowiskach (71,63% wskazań) oraz nie występują nagrody frekwencyjne (82,69%). W 51,44% przypadków przedsiębiorstw istnieją na tych samych stanowiskach podwyżki płac uwzględniające płace rynkowe.

5.7.2. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW POD KĄTEM ZRÓŻNICOWANIA WYNAGRODZEŃ ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ

Przeprowadzone badania dowodzą, że płeć nie ogranicza możliwości kariery zawodowej. Wskazało tak aż 77,40% respondentów badanych przedsiębiorstw, a tylko 22,60% ogółu badanych uważa, że płeć ogranicza możliwość kariery zawodowej. Wyciągnąć stąd można dosyć pozytywne wnioski, tym bardziej że tylko 22,12% badanych wskazało na występowanie niesprawiedliwości przy wynagradzaniu ze względu na płeć (rysunek 44), jak również aż 59,61% pracowników uważa, że system motywacyjny w przedsiębiorstwie jest stosowany w sposób jednakowy dla kobiet i mężczyzn (rysunek 45).

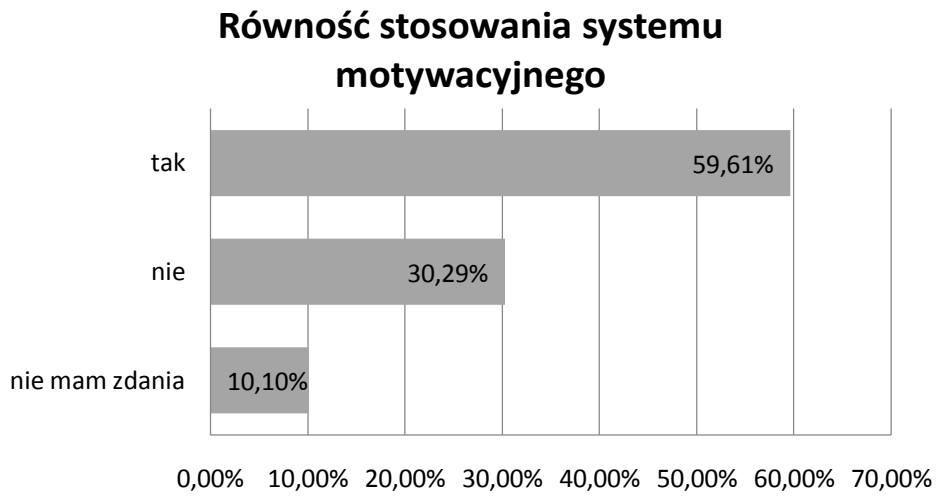
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 44. Rozkład procentowy postrzegania niesprawiedliwości przy wynagradzaniu ze względu na płeć (N=208)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 45. Rozkład procentowy równości stosowania w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Badaniu poddano także stopień nierówności płci w wynagradzaniu pracy. Dane dotyczące stanowiska pracowników w tym zakresie przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Rozkład wskazań i rozkład procentowy dotyczący nierówności wynagradzania ze względu na płeć (N=208; 100%)

Kryteria oceny	TAK		NIE		NIE WIEM	
	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań	Liczba wskazań	% wskazań
Czy dostrzega Pani/Pan nierówność wynagradzania w pracy ze względu na płeć?	44	21,16	109	52,40	55	26,44
Czy spotkała się Pani / spotkał się Pan z nierównością wynagradzania w swoim przedsiębiorstwie ze względu na płeć?	33	15,87	135	64.9	40	19,23
Czy osobiście doświadczyła Pani /doświadczył Pan nierówności wynagradzania w swoim przedsiębiorstwie ze względu na płeć?	19	9,12	152	73,1	37	17,78
Czy nierówność w wynagradzaniu ze względu na płeć wpływa na Pani/Pana motywację do pracy?	50	24,04	108	51,92	50	24,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania stwierdzają, że ponad 20% pracowników dostrzega nierówność w wynagradzaniu w pracy ze względu na płeć, a ponad 50% nie dostrzega tego problemu. Natomiast 26% nie wie, czy taka nierówność w ich przedsiębiorstwie występuje. Zadowalający wynik osiągnięto w kwestii tego, czy pracownicy spotkali się z nierównością wynagrodzenia w przedsiębiorstwie, w którym pracują, ze względu na płeć, bo aż prawie 65% twierdzi, że nie. Również ponad 73% pracowników osobiście nie doświadczyło nierówności wynagradzania ze względu na płeć, a doświadczyło tego zjawiska tylko 9% pracowników, co nie zmienia faktu, że sytuacje takie nie powinny mieć miejsca. Zastanawiające jest to, że ponad 50% pracowników przyznaje, że nierówność w wynagrodzeniu ze względu na płeć nie wpływa na ich motywację do pracy, co można tłumaczyć tym, że doświadczyło tego osobiście tylko 9% badanych.

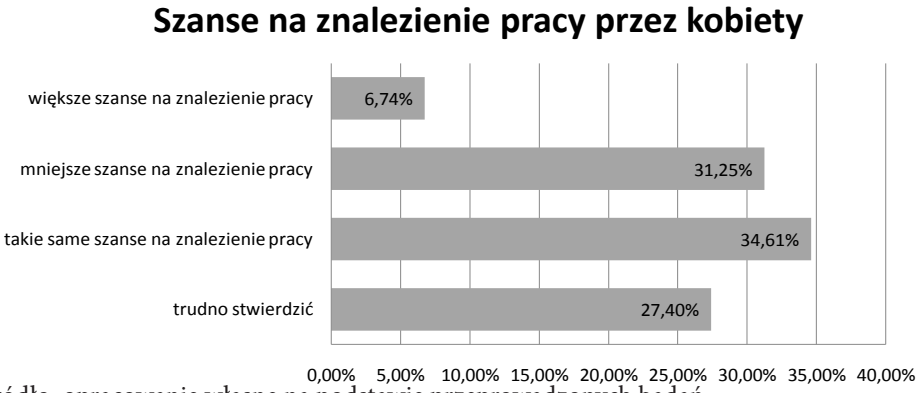
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Do oceny szans na znalezienie pracy przez kobiety posiadające takie same wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna określono cztery możliwości:

- większe szanse na znalezienie pracy;
- mniejsze szanse na znalezienie pracy;
- mają takie same szanse na znalezienie pracy;
- trudno stwierdzić.

Możliwości te zostały zaprezentowane na rysunku 46.

Rysunek 46. Rozkład procentowy szans na znalezienie pracy przez kobietę posiadającą takie samo wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna w ocenie badanych (N=208; 100%)

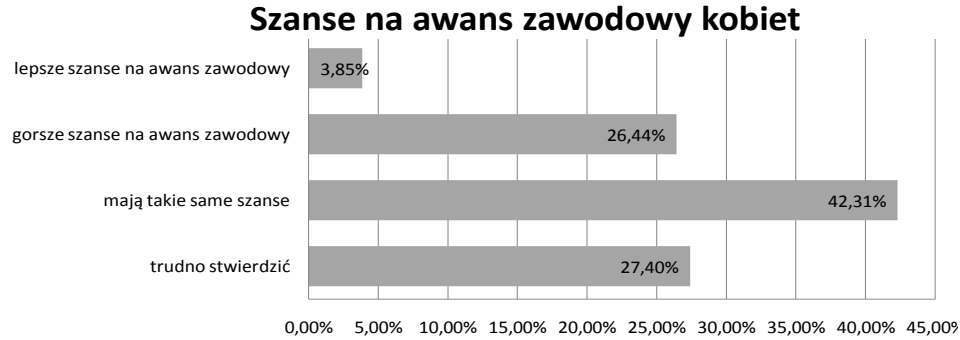


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie 35% pracowników uważa, że szanse kobiet na znalezienie pracy w porównaniu z takim samym doświadczeniem zawodowym i wykształceniem jak mężczyzn są takie same, a ponad 31% uważa, że jednak są mniejsze. Tylko ponad 6% respondentów uważa, że są większe, a ponad 27% nie umie tego stwierdzić. Trochę lepiej sytuacja wygląda w przypadku analizy szans na awans zawodowy przez kobietę posiadającą takie samo wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna, co zostało przedstawione na rysunku 47. Tutaj ponad 42% ankietowanych uważa, że kobiety mają takie same szanse jak mężczyźni, ale ponad 26% uważa, że te szanse są jednak mniejsze. Niecałe 4% respondentów uważa, że kobiety mają lepsze szanse na awans zawodowy. Porównanie szans na znalezienie pracy przez kobiety oraz szans na awans zawodowy kobiet nie są więc zbyt optymistyczne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 47. Rozkład procentowy szans na awans zawodowy przez kobietę posiadającą takie samo wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna w ocenie badanych (N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5.8. OCENIANIE PRACOWNIKÓW

Kolejnym etapem badań była analiza systemu oceniania pracowników. W ramach badań zadano pracownikom pytania, które zawarto w tabeli 20. Wynika z nich, że zdecydowana większość pracowników zdaje sobie sprawę z tego, co to jest ocena pracownika, jak również z tego, że pracownicy byli oceniani w pracy. Ponad 80% pracowników jest zdania, że ankiety oceny przeprowadzane w przedsiębiorstwach powinny być dostosowane do zajmowanych stanowisk. Ponad 68% pracowników uważa, że są dobrze oceniani przez kadrę zarządzającą w aktualnym miejscu pracy oraz że kryteria oceny są odpowiednio dobrane i w sposób prawidłowy oceniają pracę pracowników (63,46%). Ponad 69% badanych uważa, że płeć nie ma wpływu na ocenę pracownika, z kolei co trzeci badany uważa, że czynnik ten jednak ma znaczenie w procesie oceny pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 20. Rozkład wskazań i rozkład procentowy dotyczący pytań z zakresu oceny pracowników (N=208; 100%)

Zadane pytania	Tak		Nie	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Czy wie Pani/Pan, co to jest ankieta oceny pracownika?	174	83,65	34	16,35
Czy kiedykolwiek była Pani oceniana / był Pan oceniany w pracy?	165	79,33	43	20,67
Czy Pani/Pan uważa, że jest dobrze oceniana / dobrze oceniany w aktualnym miejscu pracy przez kadrę zarządzającą?	142	68,27	66	31,73
Czy uważa Pani/Pan, że kryteria oceny są odpowiednio dobrane i w sposób prawidłowy oceniają Pani/Pana pracę?	132	63,46	76	36,54
Czy uważa Pani/Pan, że ankiety oceny przeprowadzane w przedsiębiorstwach powinny być dostosowywane do zajmowanych stanowisk?	168	80,77	40	19,23
Czy uważa Pani/Pan że płeć może mieć wpływ na ocenę pracownika w Pani/Pana przedsiębiorstwie?	64	30,77	144	69,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

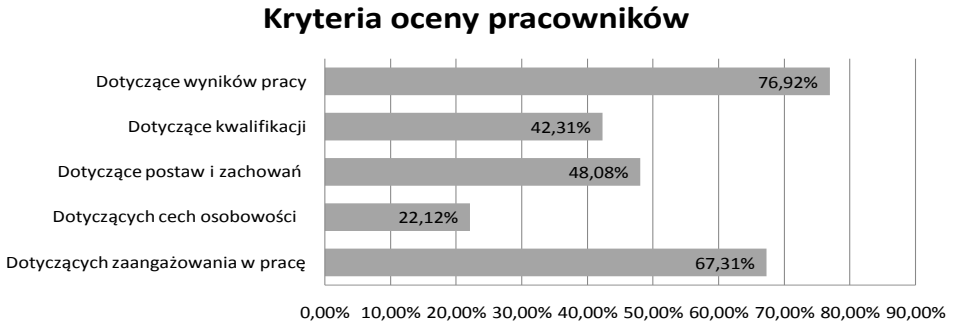
Głównym czynnikiem wziętym pod uwagę w kwestii oceniania były kryteria brane pod uwagę w ocenie pracowników. Do badań uwzględniono następujące grupy kryteriów:

- dotyczące wyników pracy;
- dotyczące kwalifikacji;
- dotyczące postaw i zachowań;
- dotyczących cech osobowości;
- dotyczących zaangażowania w pracę.

Najczęściej stosowanym kryterium oceny pracownika są przesłanki dotyczące wyników pracy oraz zaangażowania w pracę. Dosyć często oceniane są kwalifikacje oraz postawy i zachowania. Najrzadziej ocenianym czynnikiem są cechy osobowości (rysunek 48).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

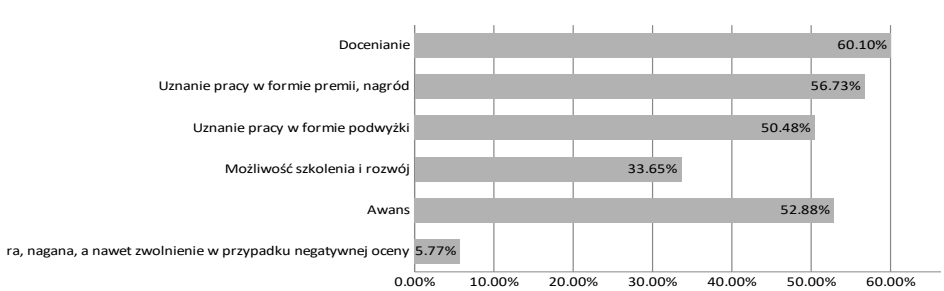
Rysunek 48. Rozkład procentowy uwzględniający kryteria brane pod uwagę w ocenie pracowników (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie analizowano preferencje pracowników co do wpływu ankiety oceniającej oraz realnego wpływu oceny pracowniczej w przedsiębiorstwie. Z badań wynika, że pracownicy najchętniej chcieliby, żeby ankieta oceny pracowniczej miała wpływ na docenienie, uznanie pracy w formie premii i nagród, awans oraz uznanie pracy w formie podwyżki. Wszystkie te preferencje zdobyły ponad 50% wskazań (rysunek 49). Rzeczywistość wygląda nieco inaczej, bo najczęściej ankieta oceny pracownika nie ma żadnego wpływu (42,79%). Natomiast na podwyżkę ma wpływ w 36,06% przypadków, a na awans 35,19% i premie 31,73% (rysunek 50).

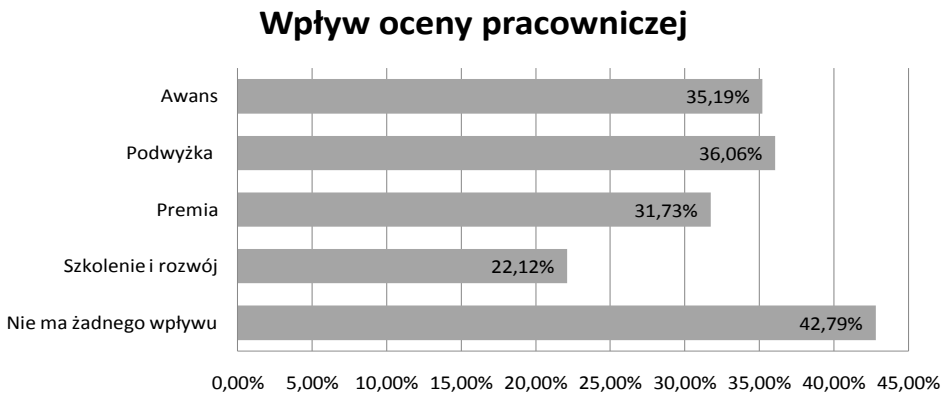
Rysunek 49. Rozkład procentowy preferowanego przez pracowników wpływu ankiety oceniającej (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 50. Rozkład procentowy wpływu oceny pracowniczej w przedsiębiorstwie (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jako ostatni czynnik zbadano oczekiwania w stosunku do kadry zarządzającej z wyniku ankiety oceny pracownika. Najczęściej pracownicy oczekują informacji o popełnionych błędach oraz oczekują odzwierciedlenia dobrych wyników w wynagrodzeniu. Prawie połowa pracowników czeka również na informacje zwrotne o spełnieniu oczekiwań przełożonego (rysunek 51).

Rysunek 51. Rozkład procentowy dotyczący oczekiwań od kadry zarządzającej z wyniku ankiety oceny pracownika (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

PODSUMOWANIE

Celem każdego przedsiębiorstwa jest osiąganie jak największych zysków ze swojej działalności. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki ludziom zatrudnionym w organizacji, którzy wspólnie pracują na jej sukces. Jednakże aby tak było, praca ludzi musi być koordynowana w taki sposób, aby wykorzystać w możliwie największym stopniu kwalifikacje i zdolności pracowników. Za sumienną i efektywną pracę zatrudnieni powinni natomiast być odpowiednio wynagradzani – zarówno w sposób materialny jak i niematerialny. Powyżej opisane działania składają się na zarządzanie zasobami ludzkimi, które – najprościej ujmując – jest strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w przedsiębiorstwie[183].

Za sukcesem każdego przedsiębiorstwa stoją jego pracownicy. Bez kapitału ludzkiego żadna organizacja nie mogłaby z powodzeniem funkcjonować na rynku. Jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników do pracy. Ma ono wpływ nie tylko na efekty osiągane przez przedsiębiorstwo, ale także na zadowolenie z pracy osób zatrudnionych i ich poczucie własnej wartości. Cechą dobrego menedżera jest umiejętność dostosowania narzędzi motywacji do danego pracownika, ale przede wszystkim ich znajomość. Warto również znać teoretyczne podstawy psychologii motywacji oraz najważniejsze teorie związane z motywowaniem do działania. System motywacyjny jest bowiem czynnikiem spajającym pracowników z organizacją poprzez przynoszone obydwu stronom korzyści. Pracodawca, skutecznie motywując do pracy, cieszy się dobrymi wynikami z prowadzonej działalności, natomiast pracownicy, dzięki sumiennej pracy, korzystają z różnego rodzaju przywilejów. Aby osiągnąć skuteczne efekty motywowania pracowników, niezbędne jest stosowanie szeregu czynników motywacyjnych gwarantujących wysoki poziom motywacji i dostosowanie systemu motywacyjnego do indywidualnych cech, aspiracji i potrzeb podwładnych.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na wysunięcie istotnych wniosków. Najmocniej na zaangażowanie pracowników w pracę i wyniki ich pracy wpływają środki finansowe, a w szczególności nagrody pieniężne oraz pre-

[183] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami…*, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

mie. Zwrócić należy także uwagę na to, że wysokość wynagrodzenia pracowników znacząco wpływa na ich wkład w wykonywaną pracę. Pracownicy zwracają również dużą uwagę na atrakcyjność pracy, jak również na wyróżnienia czy możliwość awansu. Badani pracownicy również wysoko sobie cenią poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia oraz szacunek i podziękowanie za dobrą pracę czy dobre stosunki międzyludzkie.

Przeprowadzone badania teoretyczno-empiryczne pozwoliły na sformułowanie wniosków dotyczących zarządzania zasobami ludzkim w przedsiębiorstwach. Zgodnie z założeniami przedstawionymi we wstępie celem opracowania była analiza wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. W opracowaniu postawiono również hipotezę główną: *Stosowane w przedsiębiorstwach wybrane obszary procesu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników, wpływają na podniesienie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy w przedsiębiorstwach.* Cel i hipoteza główna pozwoliły na uszczegółowienie celów oraz postawienia hipotez szczegółowych, które zostały przedstawione w tabeli 11. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwoliła na weryfikację hipotez badawczych – przedstawia to tabela 21.

Tabela 21. Podsumowanie weryfikacji hipotez szczegółowych

Cele szczegółowe	Hipotezy szczegółowe	Weryfikacja hipotezy
Cel 1: Analiza stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach	**H1:** Stosowane w przedsiębiorstwach style kierowania nie są zbieżne ze stylami kierowania pożądanymi przez pracowników	+
	H2: Skuteczny przełożony musi posiadać doświadczenie, odpowiednie kompetencje, wzbudzać szacunek oraz być odpowiedzialnym	+
Cel 2: Analiza komunikowania się w przedsiębiorstwach	**H3:** Dla pracowników ma znaczenie, czy porozumiewają się z osobami w tym samym lub podobnym wieku oraz z osobami tej samej płci	-
	H4: Komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rywalizacja między współpracownikami wpływa na jakość pracy	+
	H5: Pracownicy wysoko oceniają komunikację pionową w przedsiębiorstwach	+

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Cele szczegółowe	Hipotezy szczegółowe	Weryfikacja hipotezy
Cel 3: Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach	**H6:** Motywatory finansowe najbardziej motywują pracowników do pracy	+
	H7: W przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych, jednak pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy	+/-
Cel 4: Analiza systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci	**H8:** Płeć nie wpływa na zróżnicowanie wynagrodzeń i występuje równość stosowania systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn	+
Cel 5: Analiza systemu oceniania pracowników	**H9:** W systemie oceniania pracowników najważniejszymi kryteriami branymi pod uwagę przez przełożonych są kryteria dotyczące wyników pracy i zaangażowania w pracę	+
	H10: Ocena pracownicza głównie wpływa na uzyskanie podwyżki przez pracownika	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

WERYFIKACJA HIPOTEZ BADAWCZYCH:

1. Potwierdzono hipotezę H1 zakładającą, że *stosowane w przedsiębiorstwach style kierowania nie są zbieżne ze stylami kierowania pożądanymi przez pracowników.* W oparciu o otrzymane wyniki badań empirycznych można zauważyć, że styl kierowania, jaki odpowiada pracownikom, jest inny od tego, jakim posługują się ich przełożeni. Najbardziej odpowiadającym stylem kierowania jest styl demokratyczny, a występuje on tylko w co piątym przypadku. W badanych przedsiębiorstwach najczęściej występującym stylem kierowania jest styl mieszany.

2. Potwierdzono hipotezę H2, która zakładała, że *skuteczny przełożony musi posiadać doświadczenie, odpowiednie kompetencje, wzbudzać szacunek oraz być odpowiedzialnym.*

Podsumowując wyniki z tabeli 12 i 13, stwierdzić można, że pracownicy najbardziej cenią u przełożonych kompetencje, doświadczenie, odpowiedzialność, szacunek oraz autorytet. Natomiast po odniesieniu przez pracowników wskazanych cech do swoich aktualnych przełożonych można wysunąć wniosek, że cechy wskazane jako te, które pracownicy najbardziej cenią, występują również u ich aktualnych przełożonych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

3. Nie potwierdzono hipotezy H3, zakładającej, że *dla pracowników ma znaczenie czy porozumiewają się z osobami w tym samym lub podobnym wieku oraz z osobami tej samej płci.*

Zdecydowana większość pracowników pozytywnie ocenia wzajemne kontakty między współpracownikami. Dla większości pracowników nie ma znaczenia, czy porozumiewają się ze współpracownikami tej samej płci, czy z osobami w tym samym bądź podobnym wieku, czyli przyjąć należy, że hipoteza H3 nie została potwierdzona.

4. Potwierdzono hipotezę H4, która zakładała, że *komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rywalizacja między współpracownikami wpływa na jakość pracy*.

Zdecydowana większość badanych potwierdziła, że komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa wpływa w kluczowy sposób na jakość pracy i na rozwój zaangażowania w pracę. Badania dowodzą, że na jakość pracy ma wpływ także rywalizacja między współpracownikami. Uważa tak prawie 3/4 badanych, jednak 47,12% z nich uważa, że wpływa w sposób negatywny, a tylko 27,40%, że wpływa pozytywnie.

5. Potwierdzono hipotezę H5, która zakładała, że *pracownicy wysoko oceniają komunikację pionową w przedsiębiorstwach.*

Zdecydowana większość pracowników (prawie 80%) ocenia kontakt z przełożonym dobrze i bardzo dobrze, a najczęściej występującą formą komunikacji w przedsiębiorstwach jest bezpośrednia rozmowa.

6. Potwierdzono hipotezę H6, zakładającą, że *motywatory finansowe najbardziej motywują pracowników do pracy.*

Przeprowadzone badania wyraźnie pokazały, że najbardziej motywującymi do pracy czynnikami są czynniki finansowe. Dokonując analizy tych czynników, pracownicy chcą mieć możliwość uzyskania premii oraz odpowiednią wysokość wynagrodzenia podstawowego. Zauważyć należy, że w przedsiębiorstwach motywatory płacowe są dosyć powszechnie stosowane. Najczęściej stosowane są premie miesięczne, kwartalne bądź roczne, podwyżki uznaniowe, jak również różnego rodzaju nagrody, w tym wycieczki. Tylko u 11% ankietowanych występuje jedynie płaca zasadnicza. Najistotniejszym czynnikiem motywującym w badanych przedsiębiorstwach jest system przyznawania premii za wykonaną pracę (uznało tak prawie 78% badanych). Również dosyć dobrze rozwinięty jest system nagród. Należy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

zwrócić uwagę, że chociaż system premii i nagród jest dobrze rozbudowany, to ponad połowa pracowników nie jest zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego. Prawie 44% pracowników przyznaje, że ich aktualne wynagrodzenie nie motywuje do pracy.

7. Częściowo potwierdzono / częściowo nie potwierdzono hipotezy H7, która zakładała, że *w przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach, jednak pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy.*

Ponad połowa pracowników twierdzi, że w przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach, a tylko 21,63% twierdzi, że nie występuje. Reszta badanych nie posiada takiej wiedzy. Badani zauważyli, że fakt zróżnicowania wynagrodzeń wynika między innymi z oceny pracy pracowników, poziomu umiejętności, jak również ze stażu pracy. Prawie 60% badanych przyznało, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują, staż pracy ma wpływ na wysokość wynagrodzenia. Zróżnicowanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach wynika także z różnic w wykształceniu oraz posiadaniu przez pracownika dodatkowych szkoleń. Mimo że występuje zróżnicowanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach pracy, 46,15% pracowników uważa stosowany w przedsiębiorstwie system wynagrodzeń wobec pracowników na tych samych stanowiskach za sprawiedliwy, ale ponad połowa (53,85%) uważa, że system ten jest niesprawiedliwy. Powyższe rozważania nie pozwalają na potwierdzenie hipotezy H7; można uznać, że pierwsza jej część, czyli *w przedsiębiorstwach występuje zróżnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach*, została potwierdzona, ale druga część, czyli *pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy*, już nie.

8. Potwierdzono hipotezę H8, która zakładała, że *płeć nie wpływa na zróżnicowanie wynagrodzeń i występuje równość stosowania systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn.*

Przeprowadzone badania dowodzą, że płeć nie ogranicza możliwości kariery zawodowej. Tylko 22,12% badanych wskazało na występowanie niesprawiedliwości przy wynagradzaniu ze względu na płeć, a 59,61% pracowników uważa, że system motywacyjny w przedsiębiorstwie jest stosowany w jednakowym stopniu dla kobiet i mężczyzn. Badania pokazują, że tylko niewiele ponad 20% pracowników dostrzega nierówność płci w wynagra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

dzaniu w pracy. Prawie 65% badanych nigdy nie spotkało się z nierównością wynagrodzenia ze względu na płeć. Osobiście doświadczyło tego zjawiska tylko 9% pracowników.

9. Potwierdzono hipotezę H9, która zakładała, że *w systemie oceniania pracowników najważniejszymi kryteriami branymi pod uwagę przez przełożonych są kryteria dotyczące wyników pracy i zaangażowania w pracę.*

Przeprowadzone badania dowodzą, że najczęściej stosowanym kryterium oceny pracownika są przesłanki dotyczące wyników pracy (prawie 77% wskazań) oraz zaangażowania w pracę (ponad 67% wskazań).

10. Nie potwierdzono hipotezy H10, zakładającej, że *ocena pracownicza głównie wpływa na uzyskanie podwyżki przez pracownika.* Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy najchętniej chcieliby, żeby ankieta oceny pracowniczej miała wpływ na docenienie, uznanie pracy w formie premii i nagród, awans oraz uznanie pracy w formie podwyżki. Badania pokazały, że nie ma to nic wspólnego z rzeczywistością i najczęściej ankieta oceny pracownika nie ma żadnego wpływu (prawie 43% wskazań). Ankieta ma wpływ na podwyżkę tylko w 36% przypadków.

Podsumowując, należy zauważyć, że zarządzanie jest złożonym, wielostronnym procesem kierowania przedsiębiorstwem, rozwojem i formą zachowania się w obszarze swego postępowania. Zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda spójna i jednocześnie strategiczna, polegająca na kierowaniu kapitałem przedsiębiorstwa, czyli ludźmi. Ludzie są podstawą każdego przedsiębiorstwa, dlatego temat ten jest tak istotny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

BIBLIOGRAFIA

Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2000.

Adair J., *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*, Kogan Page 2005.

Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków – Warszawa 2009.

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000.

Адаир Д., *Психология власти*, ЭКСМО, Москва 2004.

Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2018.

Aldag R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio, 1987.

Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, REBIS, Poznań 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Avery G., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Baczyńska A., *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2018.

Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003.

Bartol K.M., Martin D.C., *Management*, McGRAW-HILL, INC., New York 1991.

Bass B.M., *Leadership: Good, Better, Best*, "Organizational Dynamics" 1985.

Baumgarten K., *Führungsstile und Führungstechniken*, de Gruyter, Berlin 1977.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E., *Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School program*, The Free Press, New York 1984.

Benedikt A., *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2003.

Bennett R., *Dictionary of Personel and Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1992.

Bittel Lester R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Mc Graw Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn 1994.

Bombała B., *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upełnomocniania pracowników – aspekt etyczny,* „Annales. Etyka w życiu gospodarczym" 2011, vol. 14, nr 1.

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1995.

Bortnowska A., Stankiewicz H., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych"*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.

Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.

Dance F.E., *The Concept of Communication*, "Journal of Communication" 1970, nr 20.

Catanzaro de D.A., *Motywacje i emocje*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2003.

Dec P., Masiukiewicz P., *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2016.

Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007.

Dołożyńska K., *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 3.

Drucker P., *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.

Filipowicz G., *Menedżer kontra lider, czyli o świadomym rozwoju zawodowym*, Wydawnictwo INFOR PL SA, Warszawa 2018.

Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Gołaszewska-Kaczan U., *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002.

Grabiec O., Jędraszczyk-Kałwak J., *Job satisfaction in the opinion of employees of small and medium – sized enterprises*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2018, nr 1.

Grabiec O., Jędraszczyk-Kałwak J., *Motywowanie do pracy w opinii pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2017, nr 1.

Grabiec O., Jędraszczyk-Kałwak J., *Motivating factors applied in small and medium enterprises*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2017, nr 3.

Grabiec O., Jędraszczyk-Kałwak J., *Work commitment as an effect of applied system of motivation*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2017, nr 3.

Gray J.L., Starke F.A., *Organizational Behavior. Concepts and Applications*, Appr. Press, New York 1988.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Grzybek R., *Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu w XXI wieku*, MT Biznes, Warszawa 2017.

Hambrick D., Pettigrew A., *Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 15, No. 3.

Jago A.G., *Leadership; Persoectives in Theory and Research,* „Management Science" 1982.

Jasińska M., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administacja i Zarządzanie" 2009, nr 83.

Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.

Karaszewski R., *The influence of KM on global corporations' competitivenes*, "Journal of Knowledge Management" 2008, 12(3).

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Knosala R., Tomczak-Horyń K., Wasilewska B., *Kreatywność pracowników i twórcze zespoły*, PWE, Warszawa 2019.

Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.

Koprowicz J.E., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM sp. z o.o., Płock 2005.

Korzeniowski L., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2005.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1995.

Kot M., *Kompetencje menedżera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2018.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.

Koźmińska K.A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.

Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

Kubik K., *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie" 2014, nr 103.

Lattmann Ch., *Führungsstil und Führungsrichtlinien*, Haupt Bern u. Stuttgart 1975.

Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

Lesikar R.V., *A General Semantics Approach to Communication Barriers In Organizations*, [w:] K. Davis (red.), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1997.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Listwan T., *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji" 1993, nr 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Listwan T., Sułkowski Ł. (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016.

Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Locke E.A., *Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Pub. Rand McNally College. Co, Chicago 1976.

Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Luthans F., *Organizational behaviour*, McGraw-Hill, New York 1995.

Masłyk-Musiał E., *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1975.

Mescon M.H., Albert M., Khedouri F., *Management*, Harper & Rpw, New York 1988.

Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii*, GWP, Gdańsk 1998.

Mintzberg H., *Praca menedżera – fakty i mity*, [w:] *Przywództwo*, Gliwice 2005.

Morgan P.I., *Organizational Behavior and Management*, Dubuque 1989.

Morrison E.W., *Employee voice behavior: Integration and directions for future research*, "Academy of Management Annals" 2011, 5(1).

Neuberger O., *Führen und geführt werden*, Enke, Stuttgart 1995.

Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydanie Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.

Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

Organ D.W., Bateman T., *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*, BPI/IRWIN, Homehood, Illinois 1986.

Paliszkiewicz J., *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Parker S.K., Collins C.G., *Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors*, "Journal of Management" 2010, 36(3).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Parker S.K., Williams H.M., Turner N., *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, "Journal of Applied Psychology" 2006, 91(3).

Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltex, Warszawa 2003.

Pearce C.G., Figgins R., Golen S.P., *Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology*, John Wiley, New York 1984.

Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Perechuda K., *Zarządzanie organizacją. Metody, techniki, procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997.

Pietrasiński Z., *Psychologia kierownictwa*, [w:] Gliszczyńska X. (red.), *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa 1977.

Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007.

Pietrzak A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie eksploatacji rurociągów naftowych S.A. w Płocku*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie" 2017, nr 3.

Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Agencja Konsultingowa Sedlak & Sedlak, Kraków 1995.

Pocztowski A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Kraków 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1993.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Przybytniowski J.W., Leśniewski M.A., *Motywacyjna rola wynagradzania w sieci dystrybucji usług ubezpieczeń gospodarczych*, [w:] J. Zimny (red.), *Widzieć – Oceniać– Działać, Wieloaspektowość badań naukowych*, Stalowa Wola – Rużomberok 2006.

Rheinberg F., *Psychologia motywacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006.

Robbins S.P., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Rogala A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013.

Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

Rongińska T., *Główne składowe przywództwa: przegląd koncepcji*, „Psychologiczne Zeszyty Naukowe. Półrocznik Instytutu Psychologii Uniwersytetu Zielonogórskiego *Człowiek w całokształcie życia: rodzina – edukacja – praca*" 2018, nr 1.

Rose R., Beh L., Uli J., Idris K., *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences" 2006, 3(2).

Ross R., *Speech Communication*, Englewood Cliffs, 1983.

Rost J.C., *Leadership development in the new millennium*, "Journal of Leadership Studies" 1993, 1(1).

Sarges W., *Management – Diagnostik*, Hogrefe, Göttingen – Bern – Toronto – Seattle 1995.

Schermerhorn J., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Sherman A.W., Bohlander G.W., *Managing Human Resources*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio 1992.

Sidor-Rządkowska M., *Razem wybrać najlepszych*, „Personel" 2001, nr 2.

Sienkiewicz Ł., *Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

Słownik języka polskiego, t. 6. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005.

Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.

Staehle W.H., *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Verlag Franz Vahlen, München 1991.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Staehle W.H., *Menschenbilder in Organisationstheorien*, [w:] E. Grochla (red.), *Handwörterbuch der Organisation*, 1980.

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.

Steers R.M., Porter L.W. (red.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York 1983.

Steinle C., *Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*, Poeschel, Stuttgart 1978.

Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.

Stogdill, R. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, The Free Press, New York 1974.

Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Sypniewska B.A., *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji. Raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, tom XVIII.

Szaban J., *Miękkie zarządzanie*, WSPiZ, Warszawa 2003.

Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce*, Wydawnictwo Uczelniane AE, Kraków 1995.

Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Werner J.M., DeSimone R.L., *Human resource development*, SouthWestern, United States 2012.

Wiswede G., *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, Ernst Reinhardt, München – Basel 1991.

Wiswede G., Wiendieck G., *Führung und Wandel*, Stuttgart 1990.

Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006.

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

Wunderer R., *Führung und Zusammenarbeit*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Wunderer R., *Führung und Zusammenarbeit*, 9. Neu bearbeitete Aufl, Wolters Kluwer, Köln 2011.

Wunderer R., Grunwald W., *Führungslehre*, de Gruyter Berlin – New York 1980.

Yabanci O., *From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective*, Human-Intelligent Systems Integration, Springer Nature Switzerland AG 2020.

Yukl G.A., *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1989.

Zając C., Kulig-Moskwa K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce: Human Resource Management – Theory and Practice*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.

Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Zhang J., Song L.J., Wang Y., Liu G., *How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill*, Frontiers of Business Research in China 2018.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.

Żukowski P., *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

SPIS TABEL

Tabela 1. Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy 13

Tabela 2. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe
w obszarze funkcji personalnej..... 18

Tabela 3. Modele teoretyczne i problematyka funkcji personalnej..... 19

Tabela 4. Różnice między tradycyjnym podejściem
do zarządzania personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi..... 21

Tabela 5. Funkcje kierownicze i etapy kierowania 26

Tabela 6. Rozróżnienie pomiędzy zarządzaniem i przywództwem 33

Tabela 7. Funkcje zarządzania a funkcje przywództwa..... 34

Tabela 8. Funkcje komunikowania..... 41

Tabela 9. Porównanie teorii treści 58

Tabela 10. Modele motywowania 61

Tabela 11. Wybrane obszary procesu zarządzania
zasobami ludzkimi – hipotezy szczegółowe..... 82

Tabela 12. Rozkład wskazań i rozkład procentowy
cech charakteryzujących dobrego przełożonego
(N=208; 100%; możliwość oceny od 1 do 5,
gdzie 1 – niski poziom, 5 – wysoki poziom)..... 96

Tabela 13. Rozkład wskazań i rozkład procentowy
oceny aktualnego przełożonego przez podwładnych
(N=208; 100%; możliwość oceny od 1 do 5,
gdzie 1 – niski poziom, 5 – wysoki poziom)..... 96

Tabela 14. Rozkład wskazań i rozkład procentowy w stosunku
do precyzyjności zlecania zadań przez przełożonego (N=208; 100%)..... 98

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Tabela 15. Czynniki najbardziej motywujące do pracy
według ankietowanych (możliwość wielokrotnej odpowiedzi
dla każdego z motywatorów N=208; 100%) 119

Tabela 16. Czynniki motywacyjne występujące
w badanych przedsiębiorstwach według wskazań
pracowników (możliwość wielokrotnej odpowiedzi
dla każdego z motywatorów N=208; 100%) 121

Tabela 17. Rozkład wskazań i rozkład procentowy oczekiwań
najważniejszych elementów procesu motywacji pracowników
na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników
(gdzie: 3 – bardzo ważne; 1 – mało ważne; N=208; 100%).....124

Tabela 18. Rozkład wskazań i rozkład procentowy
realnych czynników procesu motywacji pracowników
na tych samych stanowiskach w ocenie pracowników
w badanych przedsiębiorstwach
(gdzie: 3 – występują często; 2 – występują czasami;
1 – występują bardzo rzadko lub wcale; N=208; 100%).....125

Tabela 19. Rozkład wskazań i rozkład procentowy
dotyczący nierówności wynagradzania ze względu na płeć (N=208; 100%) 130

Tabela 20. Rozkład wskazań i rozkład procentowy dotyczący pytań
z zakresu oceny pracowników (N=208; 100%).....133

Tabela 21. Podsumowanie weryfikacji hipotez szczegółowych.....137

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Schemat procesu komunikowania 40

Rysunek 2. Schemat procesu motywacji 50

Rysunek 3. Podział narzędzi motywowania 66

Rysunek 4. Miejsce ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi 71

Rysunek 5. Rozkład procentowy podziału przedsiębiorstw według branży (N=52; 100%) 85

Rysunek 6. Rozkład procentowy wielkości przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia (N=208; 100%) 86

Rysunek 7. Rozkład procentowy rodzaju formy prawnej działalności gospodarczej (N=52; 100%) 87

Rysunek 8. Rozkład procentowy czasu działalności przedsiębiorstwa na rynku (N=52; 100%) 88

Rysunek 9. Rozkład procentowy obszaru działalności przedsiębiorstw (N=52; 100%) 89

Rysunek 10. Rozkład procentowy wieku badanych pracowników w przedsiębiorstwach (N=208; 100%) 90

Rysunek 11. Rozkład procentowy wykształcenia badanych pracowników (N=208; 100%) 91

Rysunek 12. Rozkład procentowy stażu pracy badanych pracowników (N=208; 100%) 92

Rysunek 13. Rozkład procentowy stanowiska pracy badanych pracowników (N=208; 100%) 93

Rysunek 14. Rozkład procentowy liczebności zespołu, którym zarządza bezpośredni przełożony badanego pracownika (N=208; 100%) 94

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 15. Porównanie rozkładu procentowego stylów kierowania odpowiadającym badanym z występującym w przedsiębiorstwie (N=208; 100%) 95

Rysunek 16. Rozkład procentowy częstotliwości występowania krytyki przez przełożonego (N=208; 100%) 99

Rysunek 17. Rozkład procentowy wpływu relacji osobistych pomiędzy przełożonym a pracownikiem na ocenę pracy (N=208; 100%) 100

Rysunek 18. Rozkład procentowy zaufania do przełożonego (N=208; 100%) 101

Rysunek 19. Rozkład procentowy precyzyjności zlecania zadań przez przełożonego w ocenie podwładnych (N=208; 100%) 101

Rysunek 20. Rozkład procentowy oceny przełożonego jako autorytetu w pracy przez pracowników (N=208; 100%) 102

Rysunek 21. Rozkład procentowy wsparcia przełożonego w przypadku wystąpienia problemu z wykonaniem zleconego zadania (N=208; 100%) 103

Rysunek 22. Rozkład procentowy sprawiedliwości podziału zakresu pracy w zespole przez przełożonego (N=208; 100%) 103

Rysunek 23. Rozkład procentowy pozytywnego wpływu stylu kierowania przez przełożonego na motywację do pracy (N=208; 100%) 104

Rysunek 24. Rozkład procentowy systematyczności przekazywania misji i celów firmy przez przełożonego (N=208; 100%) 105

Rysunek 25. Rozkład procentowy dotyczący analizy, czy przełożony jest zamknięty na zmiany i nowe pomysły (N=208; 100%) 106

Rysunek 26. Rozkład procentowy częstotliwości chwalenia przez przełożonego podwładnych za pracę (N=208; 100%) 106

Rysunek 27. Rozkład procentowy wywoływania konfliktów w zespole przez przełożonego (N=208; 100%) 107

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 28. Rozkład procentowy sposobu postępowania przełożonego jako zachęta do pracy (N=208; 100%) 108

Rysunek 29. Rozkład procentowy gotowości poniesienia przez przełożonego odpowiedzialności za brak wykonania zadania lub błędne jego wykonanie (N=208; 100%) 108

Rysunek 30. Rozkład procentowy oceny wzajemnych kontaktów między współpracownikami (N=208; 100%) 110

Rysunek 31. Rozkład procentowy porozumiewania się współpracowników z osobami tej samej płci oraz z osobami w tym samym bądź podobnym przedziale wiekowym (N=208; 100%)..... 110

Rysunek 32. Rozkład procentowy oceny wpływu komunikacji wewnątrz firmy na jakość pracy (N=208; 100%) 111

Rysunek 33. Rozkład procentowy wpływu rywalizacji między współpracownikami na relacje i jakość pracy (N=208; 100%)..... 112

Rysunek 34. Rozkład procentowy dbałości firmy o integrację pracowników (N=208; 100%)..... 113

Rysunek 35. Rozkład procentowy wpływu wspólnych projektów bądź realizowania celów na poprawę komunikacji ze współpracownikami (N=208; 100%) 114

Rysunek 36. Rozkład procentowy kształtowania się barier utrudniających skuteczną komunikację między współpracownikami (N=208; 100%) 115

Rysunek 37. Rozkład procentowy kontaktu z przełożonym (N=208; 100%)..... 116

Rysunek 38. Rozkład procentowy dominującej formy komunikacji z przełożonym w firmie (N=208; 100%) 117

Rysunek 39. Rozkład procentowy poziomu wynagrodzenia badanych (N=208; 100%) 118

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 40. Rozkład procentowy występowania motywatorów płacowych (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%) 120

Rysunek 41. Rozkład procentowy oceny systemu motywacyjnego przez pracowników w badanych przedsiębiorstwach (N=208; 100%) 122

Rysunek 42. Występowanie dodatkowych kryteriów (wymagań) w celu uzyskania awansu / zmiany stanowiska (możliwość wielokrotnej odpowiedzi dla każdego z motywatorów N=208; 100%) 123

Rysunek 43. Rozkład procentowy istnienia zróżnicowania wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach (N=208; 100%) 127

Rysunek 44. Rozkład procentowy postrzegania niesprawiedliwości przy wynagradzaniu ze względu na płeć (N=208) 129

Rysunek 45. Rozkład procentowy równości stosowania w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn 129

Rysunek 46. Rozkład procentowy szans na znalezienie pracy przez kobietę posiadającą takie samo wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna w ocenie badanych (N=208; 100%) 131

Rysunek 47. Rozkład procentowy szans na awans zawodowy przez kobietę posiadającą takie samo wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe jak mężczyzna w ocenie badanych (N=208; 100%) 132

Rysunek 48. Rozkład procentowy uwzględniający kryteria brane pod uwagę w ocenie pracowników (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%) 134

Rysunek 49. Rozkład procentowy preferowanego przez pracowników wpływu ankiety oceniającej (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%) 134

Rysunek 50. Rozkład procentowy wpływu oceny pracowniczej w przedsiębiorstwie (możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%) 135

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

Rysunek 51. Rozkład procentowy dotyczący oczekiwań
od kadry zarządzającej z wyniku ankiety oceny pracownika
(możliwość wielokrotnej odpowiedzi; N=208; 100%).....135

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656

ISBN 978-83-8017-362-0

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18157033A3961656